

Programa FSE-EOI

Diseño de programas de formación integrando técnicas de marketing y calidad total para directivos y profesionales en Pymes



UNION EUROPEA

Fondo Social Europeo



**DISEÑO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN
INTEGRANDO TÉCNICAS DE MARKETING Y
CALIDAD TOTAL PARA DIRECTIVOS Y
PROFESIONALES EN PYMES**

EOI
1996

INDICE

TOMO I

1. INTRODUCCIÓN	1 - 1
2. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	2 - 1
2.1. <i>¿Qué es la estrategia de la empresa?</i>	2 - 2
2.1.1. <i>Gestión estratégica de mercado</i>	2 - 4
2.2. <i>Tendencias estratégicas</i>	2 - 5
2.3. <i>Participación interdepartamental</i>	2 - 6
2.4. <i>Herramientas de la gestión estratégica de mercado</i>	2 - 6
2.5. <i>Identificación y elección de estrategias</i>	2 - 12
2.5.1. <i>Competencia distintiva o activo estratégico</i>	2 - 14
2.6. <i>Análisis del cliente</i>	2 - 14
2.7. <i>Análisis de la competencia- Identificación de los competidores</i>	2 - 16
2.8. <i>Análisis de escenarios</i>	2 - 17
2.9. <i>Aspectos clave de la estrategia de empresa</i>	2 - 18

2.10. Esquemas conceptuales	2 - 21
2.10.1. La matriz de atractivo del sector-posición del negocio	2 - 25
2.10.2. Obtención de una ventaja competitiva sostenida (VCS)	2 - 28
2.10.3. Estrategias de diferenciación	2 - 29
2.10.4. Las personas	2 - 31
2.11. Ventajas de un sistema formal de planificación	2 - 33
2.11.1 Refinar el sistema de planificación	2 - 35
2.12. La estrategia de calidad. Una orientación actual.	2 - 36
2.13. Resumen del capítulo	2 - 42
3. LA CALIDAD TOTAL	3 - 1
3.1. ¿Qué quieren decir las empresas líderes con calidad total?	3 - 4
3.1.1. Aumentar los beneficios conservando a los clientes más tiempo	3 - 5
3.1.2. Mejora de resultados del negocio mediante la Calidad Total	3 - 11
3.1.3. Ventajas de la mejora continua	3 - 14
3.2. Orientaciones prácticas para un programa d Calidad Total	3 - 19
3.2.1. Sincronizar con los clientes y usar la capacidad de modo regular: el ritmo sostenido	3 - 20
3.2.2. Diseño centrado en el cliente	3 - 20
3.2.3. Mejor programación para llegar al mercado en el momento previsto	3 - 21
3.2.4. Elementos básicos del diseño orientado al cliente	3 - 22

3.2.5.	<i>Contacto personal con los clientes</i>	3 - 24
3.2.6.	<i>Formación</i>	3 - 26
3.3.	<i>La Calidad Total, reto al pensamiento convencional</i>	3 - 29
3.3.1.	<i>Criterios para evaluar el progreso de la empresa</i>	3 - 30
3.4.	<i>Técnicas de gestión de la calidad. QFD</i>	3 - 35
3.4.1.	<i>El QFD, la respuesta para diseñar nuevos productos y servicios</i>	3 - 36
3.4.2.	<i>La casa de la calidad</i>	3 - 41
3.4.3.	<i>Desarrollo del plan de calidad y de la calidad de diseño</i>	3 - 54
3.4.4.	<i>QFD para servicios</i>	3 - 57
3.5.	<i>Resumen del capítulo</i>	3 - 64
4.	CREACIÓN DE VALOR	4 - 1
4.1.	<i>Evolución del concepto de creación de valor</i>	4 - 1
4.1.1.	<i>Prácticas actuales</i>	4 - 6
4.2.	<i>Gestión de las relaciones con los clientes</i>	4 - 11
4.2.1.	<i>Ejemplos de gestión del valor</i>	4 - 14
4.3.	<i>La cercanía al mercado</i>	4 - 21
4.4.	<i>Algunas herramientas de conocimiento del mercado</i>	4 - 23
4.5.	<i>La imagen de marca</i>	4 - 28
4.5.1.	<i>Eligiendo dónde y en qué queremos dominar</i>	4 - 32
4.5.2.	<i>Difundir la calidad conseguida</i>	4 - 33
4.6.	<i>Gestión del valor de los clientes</i>	4 - 35

4.6.1.	<i>Gestionar segmentos de mercado</i>	4 - 36
4.6.2.	<i>Cuidar al distribuidor como cliente</i>	4 - 37
4.6.3.	<i>Un peligro posible</i>	4 - 39
4.6.4.	<i>El mapa de valor de los clientes y la curva características / precio</i>	4 - 39
4.7.	<i>Técnicas y herramientas para la gestión del valor</i>	4 - 42
4.7.1.	<i>Medir la satisfacción del cliente y la percepción del valor</i>	4 - 42
4.7.2.	<i>Emulación o Benchmarking</i>	4 - 46
4.7.3.	<i>Entrevistas con los clientes</i>	4 - 50
4.7.4.	<i>Índice de satisfacción de los clientes (ISC)</i>	4 - 54
4.8.	<i>Sistemas de gestión del valor para los clientes</i>	4 - 58
4.8.1.	<i>Marketing relacional</i>	4 - 58
4.8.2.	<i>El centro de operaciones</i>	4 - 60
4.8.3.	<i>Blueprint</i>	4 - 67
4.9.	<i>Conclusiones. El camino hacia la creación de valor.</i>	4 - 74
4.9.1.	<i>Entender lo que esperan sus clientes</i>	4 - 74
4.9.2.	<i>Definir los niveles deseados de satisfacción</i>	4 - 75
4.9.3.	<i>Hacer coincidir las entregas con las intenciones</i>	4 - 75
4.9.4.	<i>Divulgar lo que hace</i>	4 - 76
4.9.5.	<i>Cómo desarrollar un programa de acciones</i>	4 - 76
4.10	<i>Resumen del capítulo</i>	4 - 83

TOMO II

5. MARKETING RELACIONAL	5 - 1
5.1. Fundamentos del marketing	5 - 1
5.1.1. Aspectos a considerar en el análisis del entorno	5 - 5
5.1.2. Plan comercial. Aspectos a destacar.	5 - 10
5.1.3. Evolución del marketing	5 - 12
5.1.4. El marketing mix	5 - 18
5.1.5. El marketing mix ampliado	5 - 19
5.2. Marketing, servicio al cliente y calidad	5 - 26
5.2.1. Servicio a los clientes	3 - 31
5.2.2. El papel de la calidad	5 - 33
5.2.3. El papel del marketing	5 - 34
5.3. Convergencia del marketing y la calidad	5 - 36
5.3.1. El marketing relacional: una visión más amplia	5 - 37
5.4. Marketing, servicio a la clientela y calidad	5 - 44
5.5. La retención y la fidelidad de los clientes	5 - 45
5.5.1. De la satisfacción a la fidelidad del cliente	5 - 45
5.5.2. Definición e importancia de la fidelidad	5 - 48
5.5.3. Los principales motores de la fidelidad	5 - 51
5.5.4. Medidas de la lealtad	5 - 55
5.5.5. Cómo mejorar la fidelidad	5 - 60
5.6. El marketing relacional en el proceso estratégico	5 - 66
5.6.1. La cadena del valor	5 - 67

5.6.2.	<i>La calidad dentro de una estrategia relacional</i>	5 - 71
5.7.	<i>Gestión del marketing relacional</i>	5 - 82
5.7.1.	<i>El sistema de entrega del servicio</i>	5 - 84
5.8.	<i>Resumen del capítulo</i>	5 - 94
6.	LA CULTURA DE SERVICIO	6 - 1
6.1.	<i>El poder del cliente</i>	6 - 3
6.1.1.	<i>La cadena de valor</i>	6 - 6
6.1.2.	<i>El círculo estratégico</i>	6 - 7
6.1.3.	<i>La dimensión del tiempo</i>	6 - 9
6.2.	<i>La organización para el servicio</i>	6 - 12
6.2.1.	<i>Opiniones de los clientes sobre el servicio</i>	6 - 13
6.3.	<i>Ampliando el papel del marketing</i>	6 - 15
6.3.1.	<i>Flujo de procesos de clientes</i>	6 - 16
6.3.2.	<i>Punto de vista del consumidor</i>	6 - 18
6.4.	<i>Dimensiones de la calidad de producto y servicio</i>	6 - 19
6.5.	<i>Estrategia de mejora del servicio</i>	6 - 25
6.5.1.	<i>La fase de diseño</i>	6 - 26
6.5.2.	<i>El mapa del proceso</i>	6 - 27
6.5.3.	<i>Gestión de la información</i>	6 - 29
6.5.4.	<i>Gestión del cambio</i>	6 - 31
6.6.	<i>Resumen del capítulo</i>	6 - 35

7. LA COINCIDENCIA CRECIENTE DE OBJETIVOS	7 - 1
7.1. Estrategia	7 - 2
7.1.1. <i>Estrategias de diferenciación</i>	7 - 3
7.1.2. <i>Marketing, servicio al cliente y calidad</i>	7 - 5
7.1.3. <i>Otras acciones estratégicas</i>	7 - 8
7.1.4. <i>Marketing relacional</i>	7 - 10
7.1.5. <i>Centro de operaciones</i>	7 - 12
7.1.6. <i>Otros conceptos estratégicos</i>	7 - 13
7.2. Ventajas competitivas	7 - 15
7.3. Clientes	7 - 17
7.3.1. <i>Análisis del cliente</i>	7 - 17
7.3.2. <i>Gestión de las relaciones con los clientes</i>	7 - 20
7.3.3. <i>El marketing y las relaciones con los clientes</i>	7 - 22
7.3.4. <i>La fidelidad de los clientes</i>	7 - 23
7.4. Calidad . Imagen de marca	7 - 25
7.4.1. <i>El papel de la calidad</i>	7 - 27
7.4.2. <i>La gestión de la calidad</i>	7 - 28
7.5. Entorno	7 - 28
7.6. Mercado	7 - 30
7.7. Competencia	7 - 31
7.8. Factores que demanda el mercado	7 - 32
7.8.1. <i>Opiniones de los clientes sobre el servicio</i>	7 - 36
7.8.2. <i>Dimensiones de la calidad de producto y servicio</i>	7 - 37

7.9. Medidas	7 - 38
7.9.1. <i>Indice de satisfacción de los clientes (ISC) (Cap .4)</i>	7 - 42
7.9.2. <i>Medidas de la lealtad</i>	7 - 43
7.10. Técnicas de respuesta	7 - 45
7.11. Organización. Cultura	7 - 46
7.12. Personal	7 - 48
7.13. Convergencia de criterios	7 - 50
8. LA PYME ESPAÑOLA Y EL SERVICIO	8 - 1
8.1. Definición e importancia económica de las PYMES	8 - 3
8.2. Situación de las PYMES en España	8 - 5
8.2.1. <i>Ventajas de las PYMES</i>	8 - 6
8.3. Problemas de las PYMES	8 - 8
8.3.1. <i>El problema de la financiación y la morosidad en las PYMES</i>	8 - 12
8.3.2. <i>El problema de la formación y la cualificación en la PYME</i>	8 - 14
8.3.3. <i>Aspectos operativos funcionales de las PYMES</i>	8 - 15
8.3.4. <i>Posibles soluciones para las PYMES</i>	8 - 18
8.4. Análisis sectorial de las PYMES en España	8 - 19
8.4.1 <i>Sector de transformación de materiales plásticos</i>	8 - 21
8.4.2. <i>Sector auxiliar del automóvil</i>	8 - 22
8.4.3 <i>Sector metal-mecánica</i>	8 - 23

8.4.4.	<i>Sector del calzado</i>	8 - 25
8.4.5.	<i>Sector de confección y textil</i>	8 - 27
8.4.6.	<i>Sector auxiliar de la construcción</i>	8 - 29
8.4.7.	<i>Sector de transformación de la madera y del mueble</i>	8 - 30
8.5	<i>Casos de PYMES de éxito en diversos sectores</i>	8 - 34
8.5.1.	<i>Macresur</i>	8 - 34
8.5.2.	<i>Industrias Quirúrgicas de Levante (IQL)</i>	8 - 36
8.5.3.	<i>Panama Jack, una filosofía alrededor de una marca</i>	8 - 37
8.5.4.	<i>Puertas Visel</i>	8 - 39
8.6.	<i>Estrategias de las empresas de éxito analizadas</i>	8 - 40
8.6.1.	<i>Estrategia de producto enfocada a nichos o segmentos de mercado</i>	8 - 41
8.6.2.	<i>Estrategia de imagen de marca</i>	8 - 43
8.6.3.	<i>Estrategia de la calidad de servicio</i>	8 - 44
8.6.4.	<i>Estrategia de profesionalización de la gestión y de formación del personal</i>	8 - 46
9.	<i>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN</i>	9 - 1
9.1.	<i>Encuesta a las PYMES. Diseño y ejecución.</i>	9 - 1
9.2.	<i>Contenidos del cuestionario</i>	9 - 5
9.3.	<i>Resultados de la encuesta</i>	9 - 11
9.3.1.	<i>Análisis de las respuestas totales</i>	9 - 14
9.3.2.	<i>Análisis de las respuestas agrupadas por zonas geográficas</i>	9 - 25

9.3.3.	<i>Análisis de las respuestas agrupadas por sector de actividad</i>	9 - 31
9.3.4.	<i>Análisis de las respuestas agrupadas por tamaño de empresa</i>	9 - 37
9.4.	<i>Conclusiones</i>	9 - 43
 10. DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS		10 - 1
10.1.	<i>Ventajas de una formación integrada</i>	10 - 1
10.2.	<i>Propuestas formativas</i>	10 - 3
10.2.1	<i>Curso de estrategia de clientes para empresas pequeñas</i>	10 - 4
10.2.2	<i>Curso de estrategia de clientes para empresas medianas</i>	10 - 12
 BIBLIOGRAFIA		I

PROGRAMA FSE - EOI

CAPITULO 1
INTRODUCCIÓN

**INTEGRACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE
MARKETING Y DE CALIDAD TOTAL
EN LA ESTRATEGIA DE EMPRESA**

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre temas empresariales están abordando, desde hace años, la necesidad de adaptación a los cambios del mercado como factor básico en la supervivencia y el éxito de la empresa.

Cada experto aborda este tema desde su "especialidad" y partiendo de sus conocimientos personales previos. Así, existen excelentes trabajos de estrategia de empresa, de marketing, de operaciones, de calidad, etc., que usan distintas palabras y distintos enfoques para tratar una serie de aspectos, que están marcando la situación actual de las empresas, y en que todos ellos coinciden.

Estos aspectos son:

- el cliente dicta las normas del mercado,
- la empresa debe ofrecer *algo más que los competidores*; a este algo más se le denomina valor, calidad, servicio, producto enriquecido, etc.,
- la improvisación sirve de poco; las empresas deben prepararse a fondo y sistemáticamente para abordar sus mercados; para ellos se sugiere la planificación estratégica, la política de marketing relacional, el estudio de segmentos objetivo del mercado, los programas de calidad, los mapas de valor, el despliegue funcional de la calidad, etc.

Todos los autores apoyan sus teorías en argumentos sólidos, lo que no es difícil, ya que éstas son buenas, pero cada una de ellas se centra en el tema que les parece más interesante o más importante y, basados en sus conocimientos y experiencias parciales, no tienen en cuenta dos factores, que serían fundamentales para convertir esas teorías en éxitos prácticos:

Sus estudios, usando muchas veces expresiones distintas para las mismas ideas, coinciden en lo fundamental con los otros estudios provenientes de otros campos. Como consecuencia, tienden a ignorarse y no aprovechan las posibles energías de sinergia de todos ellos.

Sus propuestas prácticas resultan ser soluciones parciales, herramientas y técnicas muy válidas dentro de una estrategia global, estrategia que se les escapa por sus limitaciones de origen, ya señaladas.

El presente estudio intenta reunir varias teorías de distintos orígenes, para ir revisando sucesivamente:

- sus argumentos esenciales, sus puntos de vista y las técnicas y prácticas recomendadas para desarrollar esas teorías en el mundo real de la empresa y de sus objetivos a corto y medio plazo,
- sus puntos de coincidencia y la evidente convergencia de todos ellos hacia unos postulados básicos comunes,
- la complementariedad de sus propuestas prácticas, que abordan fases distintas de una solución global común,
- la estructura de dicha solución global y su base teórica,
- el enfoque y el desarrollo de un programa de formación, que reúna en él todas las conclusiones anteriores.

Este programa de formación citado se orientaría fundamentalmente a directivos, en especial a directivos de PYMEs, cuyas carencias formativas apuntan en buena parte en este sentido, como pone de manifiesto la parte final del presente estudio.

!

:

PROGRAMA FSE - EOI

CAPITULO 2

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

**INTEGRACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE
MARKETING Y DE CALIDAD TOTAL
EN LA ESTRATEGIA DE EMPRESA**

2. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Este capítulo aborda el primero de los enfoques mencionados en la introducción. Los estudios de estrategia que se irán mencionando han ido desplazando sus soluciones para adaptarlas a los mercados, cada vez más ágiles e impredecibles, con ciclos de vida progresivamente más cortos

La estrategia de mercado ha constituido el pilar básico de las decisiones a medio y largo plazo, sobre todo en los años 70 y 80, en que las circunstancias del entorno y de los mercados, en general, eran relativamente estables.

Aun en ese entorno y en esas circunstancias, diversos autores han señalado aspectos que recomiendan la adopción de técnicas más activas, el uso de herramientas más ágiles y la necesidad de cuestionar periódicamente las decisiones adoptadas.

Para examinar todo ello, este estudio ha escogido las ideas de D.A. Aaker y de H.I. Ansoff y de ellas se han seleccionado como aspectos más relevantes para el objeto del estudio los siguientes, que se van comentando sucesivamente:

- Esencia de la estrategia de empresa
- Tendencias estratégicas
- Participación interdisciplinaria
- Herramientas de la gestión estratégica del mercado
- Identificación y elección de estrategias.

Una vez revisados los puntos anteriores, se contemplarán con algún detalle algunos aspectos y factores, que aparecerán en el desarrollo de los puntos anteriores, pero que merecen una atención más cuidadosa por su influencia en las actuales orientaciones de la gestión estratégica de la empresa. Estos aspectos con:

- El análisis del cliente
- El análisis de la competencia y del escenario
- Aspectos clave de la estrategia de empresa

Por último, en este capítulo se apuntan los rasgos esenciales de algunos esquemas conceptuales de estructura y estrategia de empresa, por ser herramientas potentes en la gestión estratégica, tanto en la elección de enfoques de la misma, como en su desarrollo más detallado.

2.1. ¿Qué es la estrategia de la empresa?

La definición escogida para la estrategia de la empresa es la de D.A. Aaker¹, que también la denomina estrategia competitiva o simplemente estrategia. Aaker dice que la estrategia debe abarcar ocho elementos o dimensiones:

1. *El producto-mercado en el cual la empresa debe competir .*
2. *El nivel de inversión.*
3. *La(s) ventaja(s) competitiva(s) sostenida(s) que genera(n) la esencia de la empresa.*
4. *Las competencias o activos distintivos en los cuáles se apoyarán la generación o mantenimiento de las ventajas competitivas sostenidas.* Una competencia distintiva es aquella que en una unidad de negocio se desarrolla excepcionalmente bien y que tiene importancia estratégica para la empresa. Un activo distintivo es aquel recurso que resulta vital frente a los competidores.
5. *Los objetivos que guían la toma de decisión estratégica..* Los objetivos estratégicos deben reflejar perspectivas a largo plazo y, a menudo, necesitan relacionarse con esfuerzos para desarrollar competencias distintivas o activos.

6. Las políticas funcionales de áreas requeridas para competir en el producto-mercado seleccionado. Las políticas de áreas funcionales, como marketing, producción, servicio e ingeniería.

7. La asignación de recursos a las unidades de negocio.

8. El desarrollo de efectos de sinergia a través de los negocios: la creación del valor por medio de unidades de negocio que se apoyan y complementan entre sí.

Estos ocho elementos del concepto estratégico pueden concentrarse en dos elementos fundamentales:

- la decisión de inversión producto-mercado que abarca el objetivo producto-mercado de la estrategia de empresa, su intensidad en la inversión y la asignación de recursos en un contexto de negocios múltiples.
- el desarrollo de la ventaja competitiva sostenida para competir en esos mercados. Este concepto esencial abarca la determinación de competencias distintivas o activos, objetivos adecuados, políticas de área funcionales y la creación de sinergia.

Para comprobar la validez e importancia de estos ocho factores, William Hall ², anteriormente profesor de política de empresa de la Universidad de Michigan y más tarde ejecutivo de planificación de la empresa Cummins Engine, realizó a finales de los años 80 un estudio exhaustivo que comprendía 64 compañías de los ocho sectores industriales norteamericanos más importantes.

Encontró que las dos empresas de mayor representación específica en cada uno de los ocho sectores habían aplicado una o ambas estrategias competitivas básicas o "genéricas". La primera estrategia consistía en alcanzar la posición de bajo coste, conjuntamente con una política de precios dirigida a incrementar el volumen y ampliar la cuota del mercado. La segunda proponía lograr la posición diferenciada más elevada

en producto/servicio/calidad, en relación con la competencia y unida a políticas de precio y coste que produjesen márgenes suficientes para realizar reinversiones en la diferenciación producto - servicio - calidad.

Ya a finales de los años 70 las estrategias de "diferenciación significativa" se basaban en una variedad de enfoques, en que los elementos de posicionamiento más relevantes se vinculaban a: prestigio de marca, calidad del producto, confiabilidad en el producto, servicio y distribución.

Porter ³ distingue una tercera estrategia genérica: la de la especialización. Esta tercera estrategia implica enfocar el negocio, ya sea desde la perspectiva de un grupo de consumidores relativamente pequeño, o desde una porción restringida de la línea de producto. Aun cuando se elija la estrategia de especialización, la empresa deberá aplicar normalmente una estrategia de diferenciación, o a veces una estrategia de bajo coste.

Así pues, la estrategia de especialización no resulta muy diferente, aunque debe reconocerse que la restricción o el enfoque en la empresa puede significar un éxito y es importante identificarla explícitamente como una estrategia.

2.1.1. Gestión estratégica de mercado

Según Aaker ¹ la gestión estratégica de mercado o, simplemente, gestión estratégica, se basa en la suposición de que el ciclo de planificación resulta inadecuado para enfrentarse al ritmo rápidamente cambiante del entorno que se le presenta a la empresa. El hecho de saber sobreponerse a "sorpresas" estratégicas y a las amenazas y oportunidades de rápido desenlace, requiere precipitar decisiones estratégicas extrínsecas al ciclo de planificación.

El reconocimiento de lo que exige un entorno rápidamente cambiante ha estimulado el desarrollo o incremento del uso de métodos, sistemas y opciones interesantes.⁴ La

flexibilidad estratégica implica opciones estratégicas que permitan responder rápida y adecuadamente a los cambios repentinos del entorno.⁵ Entre las opciones de flexibilidad cabe mencionar el mantenimiento de activos infrautilizados o la diversificación en distintas áreas de negocio.

Otra característica de la gestión estratégica de mercado es que no acepta necesariamente el entorno dado, limitando el papel estratégico a la adaptación y la reacción. En cambio existe la posibilidad de que la estrategia sea proactiva y que pueda afectar a los cambios del entorno. Así pues, una estrategia activa y creativa puede influenciar -y quizá incluso controlar- las políticas gubernamentales, las necesidades del consumidor y los desarrollos tecnológicos.

2.2. Tendencias estratégicas

Se engloban en dos grandes grupos: las proactivas y las reactivas. En las actuales circunstancias las que presentan más interés son las primeras, que se comentan a continuación.

Estrategias proactivas son aquellas que tratan de influenciar eventos del entorno en lugar de reaccionar, simplemente, a sus fuerzas según se vayan sucediendo. Una estrategia proactiva resulta importante por dos factores. Primero, es una forma de tener la seguridad de detectar y reaccionar rápidamente ante cambios importantes del entorno, al participar en su creación. Segundo, dichos cambios del entorno pueden ser tan sustanciales que resulte importante influenciarlos cuando sea posible. Por ejemplo, puede ocurrir que una empresa de seguros necesite estar involucrada en la legislación, debido a que el entorno regulador resulta vital para su estrategia.

2.3. Participación interdepartamental

En un pasado no muy lejano, las decisiones estratégicas no poseían un nexo muy marcado con otros departamentos dentro de la empresa. Cada vez con más frecuencia, departamentos relacionadas entre sí se interesan por los temas y decisiones estratégicas y contribuyen a ellos. Detallamos a continuación lo principales departamentos que interactúan.

Marketing. El marketing, por su naturaleza, está asimilado a la interacción empresa-mercado. En la última década, la decisión estratégica ha adquirido más importancia que nunca. Herramientas y conceptos como análisis del portafolio de productos, técnicas de escala para el análisis de posicionamiento, ciclo de vida del producto y análisis de las necesidades del consumidor, poseen un potencial muy importante para perfeccionar la decisión estratégica.

Organización de la empresa. Los teóricos del comportamiento han creado una línea teórica, que data de principios de los años sesenta, sobre la estructura de la estrategia y de la empresa. En ella consideraban el nexo entre la estrategia y otros elementos de la empresa, tales como los sistemas y la gestión de los recursos humanos; el concepto de cultura corporativa y su impacto sobre la estrategia resulta de una relevancia especial.

2.4 Herramientas de la gestión estratégica de mercado

La identificación de la necesidad de una respuesta estratégica significa, frecuentemente, un paso crítico. Los errores estratégicos que a menudo ocurren se deben al hecho de que se precipita el proceso de decisión estratégica y no a una toma de decisión incorrecta. Además, el papel de la gestión estratégica no se limita a seleccionar entre decisiones alternativas, sino que también incluye la identificación de las mismas, mediante el análisis de los mercados y de sus factores básicos

Análisis del sector empresarial

El análisis de cada sector empresarial debe incluir el estudio del producto-mercado relevante dentro de ese sector. El objetivo del análisis del sector empresarial será determinar el atractivo del sector y de sus submercados para los competidores del sector, e identificar los factores claves de éxito.

Factores claves de éxito

Para competir con éxito, el factor clave constituye una habilidad o ventaja competitiva. Las empresas de éxito normalmente no serán débiles en un área clave de éxito, sino que, contrariamente, serán fuertes en ella. En el sector donde compite la empresa Federal Express, un factor clave del éxito puede ser su sistema interno de operación, que genera fiabilidad en el servicio. En el caso de un hotel de lujo, puede ser la imagen, o factores que contribuyan a crear una atmósfera o ambiente, ya que no se puede competir con éxito en un sector como el de los hoteles de lujo sin crear la atmósfera "apropiada". A la hora de decidir qué punto fuerte de la organización o qué punto débil de la competencia se debería explotar, resulta útil unirlo a un factor clave de éxito. Si se puede aplicar un punto fuerte de la organización en un área reconocida como factor clave de éxito, existirá una elevada probabilidad de generar una ventaja competitiva sostenida.

Análisis del entorno

Factores exógenos al sector en que compite la empresa configuran su operación y su dinámica. Resulta importante limitar el análisis del entorno para que sea manejable y relevante, ya que demasiada envergadura y volumen puede muy fácilmente paralizar dicho análisis.

El análisis tecnológico puede ser vital en un sector importante para las empresas multinacionales que operan en países cuya política es delicada. Por ejemplo, a la empresa Federal Express le puede interesar el entorno normativo que afecta a sus competidores, incluyendo el U.S. Postal Service y las empresas que se dedican a la transmisión de información.

En diversos contextos, el juicio estratégico puede verse afectado por el entorno cultural. Por ejemplo, el factor clave de éxito para numerosos sectores de la confección es su capacidad de estar "al día" con respecto a la moda.

Para diversas empresas, las tendencias demográficas pueden ser relevantes. Los patrones de edad resultan vitales para aquellas empresas cuyos consumidores son niños, estudiantes o jubilados.

Autoanálisis.

En particular, resulta importante identificar puntos fuertes y débiles estratégicos, problemas, restricciones y diversas cuestiones; en su mayor parte, el autoanálisis se dirige hacia este fin. El autoanálisis incluye los siguientes apartados parciales, como puntos más sobresalientes.

Análisis de resultados

El autoanálisis se inicia, a menudo, con un análisis de resultados guiado por objetivos. El criterio principal es, generalmente, el retorno de la inversión a largo plazo. Aunque parezca claro en su concepto, resulta complejo aplicarlo, debido a su dificultad en la proyección directa de la rentabilidad a largo plazo. Permanece, sin embargo, como el eje conceptual del proceso de evaluación. La empresa requiere determinar cuáles son los índices de retorno que resultan deseables, aceptables e inaceptables.

No siempre los objetivos financieros tales como el retorno de la inversión, son buenos indicadores de las perspectivas futuras. Así, pues, a menudo resulta útil desarrollar una serie de objetivos que reflejen las perspectivas a largo plazo, tales como cuota de mercado, volumen de ventas por empleado, etc.

Problemas estratégicos

Otro tema de interés es el de los problemas estratégicos. También podría llamársele imperativo estratégico para resaltar que se trata de una situación en la cual la acción es imperativa.

Por ejemplo, a finales de los setenta, varias empresas de automóviles norteamericanas decidieron que tenían un problema de calidad, o "forma y acabado", con respecto a sus competidores japoneses y alemanes.

Ese problema podía precipitar algunos cambios estratégicos importantes referentes al diseño del producto y decisiones de producción. Y de hecho lo hizo.

Revisión de la estrategia

La estrategia adoptada puede no resultar adecuada por una serie de circunstancias, tanto internas como externas:

- análisis previo insuficiente
- cambios en la propia empresa
- cambios en el mercado
- cambios en el entorno (legislación, convenios internacionales, ...)
- otros.

Por ello, es esencial incluir la revisión sistemática de los enfoques y las decisiones adoptadas, como un punto vital del autoanálisis.

La organización interna

En el autoanálisis se incluirá el análisis de la organización interna, su estructura, individuos, cultura y sistema. La organización interna puede ser una fuente de puntos fuertes y de puntos débiles. En algunas empresas, la cultura, con sus valores comunes (por ejemplo, el servicio al cliente es la primera prioridad) y sus normas de comportamiento (por ejemplo, responder rápidamente a cualquier queja o reclamación del cliente), puede ser tan fuerte y positiva que proporcione las bases para lograr una ventaja competitiva sostenida.

La organización interna también puede afectar el coste e incluso la posibilidad de realización de algunas estrategias. Debe existir un "ajuste" entre una estrategia y los elementos de la organización.

La figura 2.1 presenta un cuadro genérico para el análisis de puntos fuertes y débiles, según Aaker, en el que hay varios aspectos relevantes relacionados con el cambio y con el servicio óptimo al cliente, tales como:

- Capacidad para crear nuevos productos.
- Calidad de los directivos, de la toma de decisiones, del producto.
- Amplitud de la línea de productos
- Imagen de marca
- Distribución. Cadena de la fuerza de ventas hasta el detallista.
- Servicio.
- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Base de los clientes.

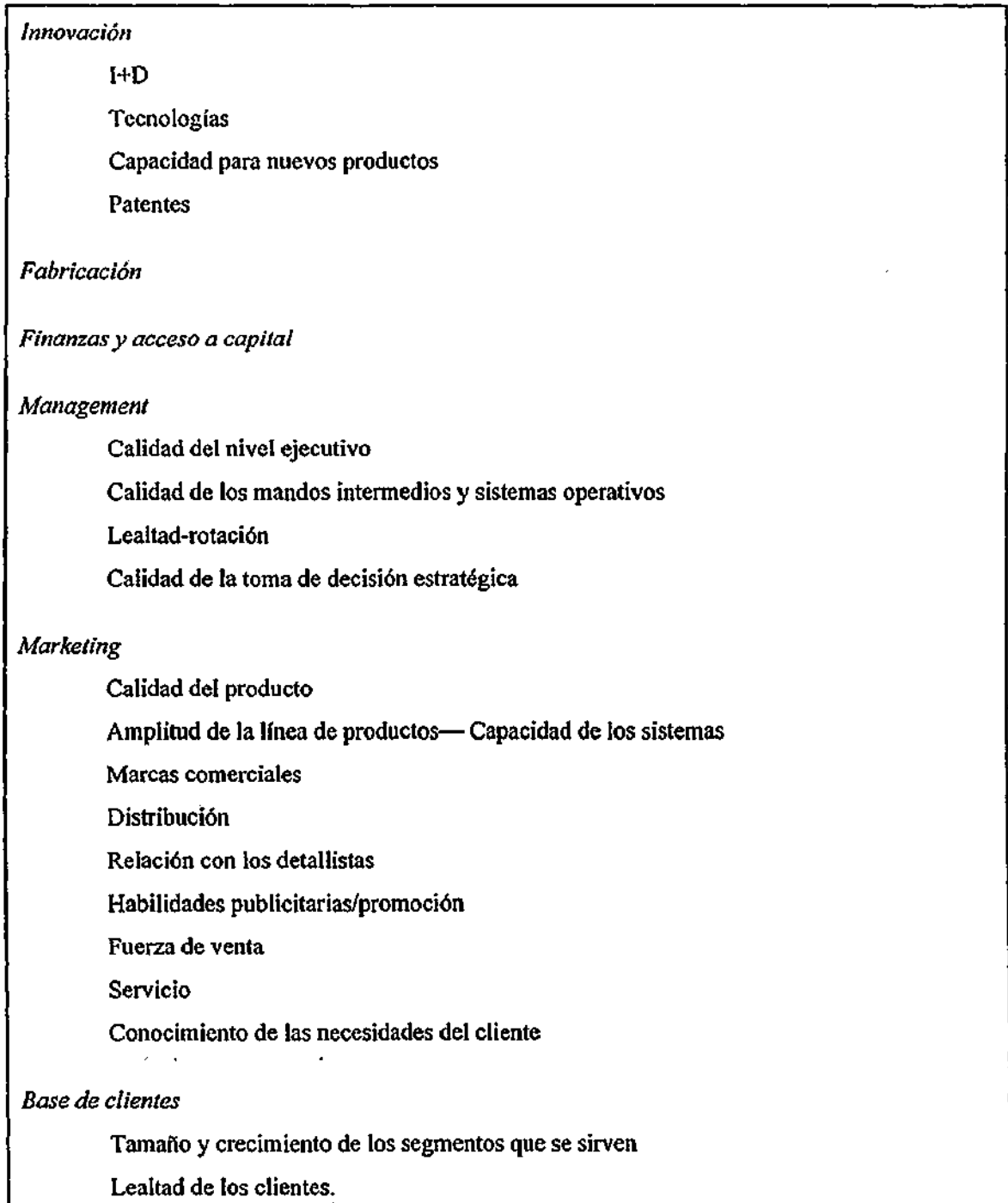


Figura 2.1. Análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa

Fuente. *Management estratégico del mercado. de David A. Aaker*
 -- Barcelona, 1992, Ed. Hispano Europa

Análisis del portafolio de productos

El análisis del portafolio de productos examina el mix del producto con el fin de efectuar un balance entre aquellos nuevos productos y los que se hallan en estado de madurez. La organización que carezca de un flujo de nuevos productos se enfrenta a un estancamiento o declive.

2.5. Identificación y elección de estrategias

A partir de los datos aportados por los análisis internos citados, más los análisis del mercado y del entorno, se pueden elaborar las estrategias de la empresa.

Para ello, como es lógico, se escogen primero los objetivos y sólo entonces se deciden los medios para alcanzarlos. O, dicho de otra forma: La consideración de cuál es la misión, es el primer eslabón del desarrollo de la estrategia; luego, se definen y seleccionan las estrategias alternativas.

Especificación de la misión

La primera pregunta a formularse es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué debería ser? Esta pregunta clásica conduce a la consideración de la relación de misiones alternativas. La relación de misiones define, generalmente, las áreas del negocio en las cuales se halla comprometida, señalando cuidadosamente cómo diferirá de la competencia en cada una de ellas.

Identificación de las estrategias alternativas

Los objetivos del análisis externo y del autoanálisis son dobles: generar alternativas estratégicas y proporcionar criterios para seleccionar entre ellas. Existe, por supuesto, una variedad ilimitada de estrategias específicas. Sin embargo, resulta útil agruparlas en estrategias genéricas. La figura 2-2 incluye una lista resumida.

Dentro de esta gama de estrategias, la empresa debe orientarse hacia aquellas que refuercen sus competencias distintivas y sus activos estratégicos.

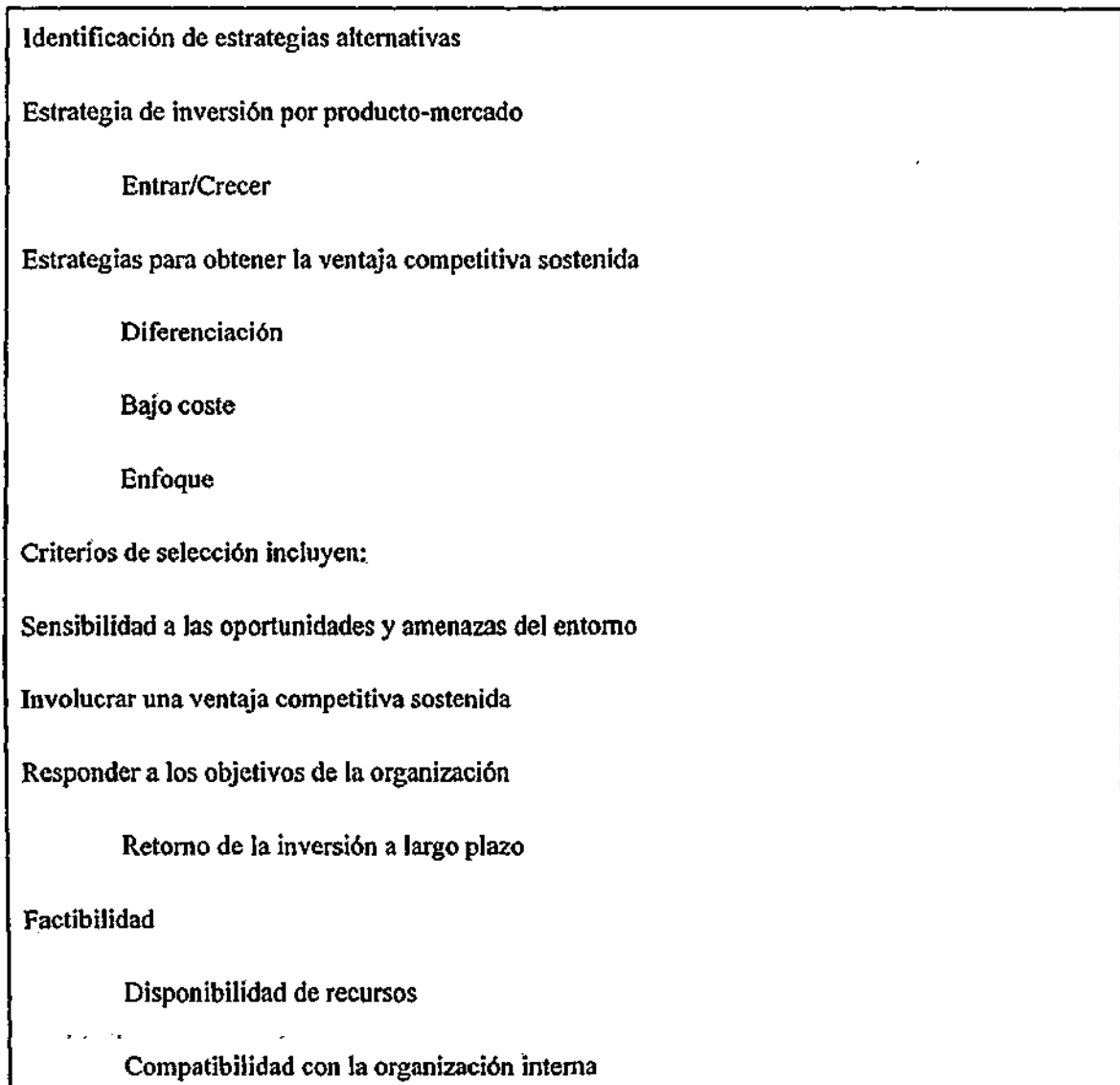


Figura 2.2. Lista para selección de estrategias alternativas

Fuente. Management estratégico del mercado. de David A. Aaker

-- Barcelona, 1992, Ed. Hispano Europa

2.5.1. Competencia distintiva o activo estratégico

Una de las maneras de generar crecimiento es cimentando una competencia distintiva (algo que la empresa realiza mejor que otras), o un activo estratégico ((algo que la empresa posee y que es más fuerte que el de la competencia).

La empresa American Card determinó que su funcionamiento era más adecuado como transformadora y orientada hacia el marketing, ⁶ dedicándose a la transformación de planchas de metal en latas, cartón en envases, plásticos en tubos y botellas, y pulpa en toallas, pañuelos de papel, vasos y patrones para la confección de vestidos. Además, comercializa estos productos en supermercados, donde el envase no sólo se utiliza para proteger y preservar, sino también para atraer la atención del consumidor y para comercializar el producto envasado. De esta manera, la misión de Americano Cara es ser la transformadora de productos envasados diversificados para fabricantes que los comercializan en el mercado del autoservicio, y para realizar el marketing y la distribución de productos de consumo a través de puntos de venta masificados. Dicho enfoque, para una empresa como Americano Cara, resulta más provechoso que el de producto-mercado, que la habría limitado a ser fabricante de envases para productos, sin añadir valor a dichos envases.

2.6. Análisis del cliente

Se inicia ahora la segunda parte del capítulo dedicado a conceptos de estrategia empresarial, destinado a análisis de factores externos a la empresa y a comentario de los objetivos. El comienzo es el *análisis del cliente*.

En la mayoría de los contextos de la planificación estratégica de mercado, el primer escalón lógico ha sido siempre analizar los clientes. El análisis del cliente consiste, realmente, en plantear tres series de preguntas:

1. *Segmentación*

- ¿Quiénes son los compradores y usuarios del producto o servicio?
- ¿Quiénes son los compradores más importantes?
- ¿Qué clientes potenciales pueden identificarse entre los que no nos compran?
- ¿Cómo se segmenta el mercado?
- ¿Cómo debería segmentarse el mercado?

2. *Motivación del cliente*

- ¿Qué es lo que motiva a los clientes a comprar y a utilizar los productos o servicios?
- ¿Qué atributos de la oferta resultan relevantes?
- ¿Qué objetivos persigue el cliente?
- ¿Qué cambios ocurren o pueden ocurrir en la motivación del cliente?

3. *Necesidades insatisfechas*

- ¿Están satisfechos los clientes con el producto y servicios que compran?
- ¿Experimentan problemas los clientes?
- ¿Existen necesidades insatisfechas no percibidas por los clientes?

Identificación de las necesidades insatisfechas

Uno de los objetivos fundamentales del análisis del cliente es identificar necesidades insatisfechas que puedan proporcionar la base para el desarrollo de un producto o la estrategia con una ventaja competitiva sostenida.

Existen diversos enfoques estructurados de investigación de mercados que pueden ayudar a identificar oportunidades o a amenazas. Uno de ellos consiste en entrevistas semiestructuradas con usuarios de productos, analizando su experiencia de uso. Dicho análisis puede realizarse con grupos de 6 a 10 personas.

El segundo enfoque, denominado investigación del problema, desarrolla una lista de problemas potenciales con el producto.⁷ Se marcan las prioridades de los problemas y se solicita a grupos de 100 a 200 encuestados que identifiquen cada problema con las siguientes posibilidades:

1. el problema es importante,
2. el problema se produce frecuentemente,
3. existe una solución para el problema

2.7. Análisis de la competencia - Identificación de los competidores

Todo lo anterior, con ser importante, proporciona una visión parcial y endógena del mercado, ya que sólo analiza la empresa y sus clientes. Es necesario completar estos estudios con el análisis de la competencia.

Este análisis comienza con la identificación de los competidores reales y de los potenciales. Existen dos maneras bien diferentes para la identificación de competidores reales. La primera se orienta desde la perspectiva del cliente, el cual debe efectuar la elección entre competidores. La segunda aglutina competidores en grupos estratégicos, según sea su estrategia competitiva. Una vez identificados, el interés se traslada hacia la comprensión de los competidores y de sus estrategias.

Los siguientes ejemplos ilustran tres principios:

- En prácticamente todos los sectores resulta útil describir a los competidores en términos de intensidad de su competencia, con el fin de motivar el análisis. Existen usualmente algunos competidores muy directos, otros menos intensos y otros incluso que compiten en forma indirecta, aunque son también relevantes.

- La definición de la mayoría de los grupos competidores dependerá de diversas variables clave y resultará estratégicamente relevante conocer la importancia relativa de dichas variables.
- Los productos sustitutivos pueden ser extremadamente relevantes y llegar a cambiar el escenario completamente en muy poco tiempo.

2.8. Análisis del escenario

La previsión de acontecimientos y tendencias individuales puede ser demasiado simplista en un entorno complejo, donde interactúen muchas otras tendencias y acontecimientos importantes y se afecten el uno al otro. Una manera de enfrentarse a esta complejidad es desarrollar escenarios totales de lo que contendrá el entorno futuro. Tales escenarios son típicamente minuciosas descripciones del entorno y contienen un grupo de tendencias o acontecimientos. Una investigación de 1977 ⁸ entre las 1.000 mayores empresas industriales de *Fortune*, hecha por Linneman, de la Temple University, y Klein, de Sun Oil, encontró que aproximadamente el 25% estaban utilizando análisis de escenarios, y que la mayoría tan sólo los habían estado empleando durante los cinco últimos años. De ello se deduce que su utilización parece ser relativamente reciente y en expansión.

Un enfoque para el desarrollo de escenarios consiste en generar tres (o quizá dos) situaciones del entorno futuro: optimista, pesimista y aproximado. El escenario puede describirse en pocas frases o párrafos. A pesar de que Linneman y Klein observaron que tres escenarios era el número más usado, dos o cuatro también pueden ser adecuados. De todos modos, algunos de los que han trabajado con escenarios refieren que cuatro resultan difíciles de manejar y que, de hecho, dos es el número preferible.

Los escenarios pueden basarse en una variable clave predominante. Por ejemplo, en el caso de empresas ligadas a la disponibilidad y coste de la energía, un escenario podría basarse en una grave escasez de petróleo, otro en abundancia de energía y un tercero en la extrapolación más ajustada de las condiciones existentes.

Otro enfoque respecto a la generación de escenarios, tratado por Linneman y Kennell, es identificar diversas variables y utilizarlas para sugerir un amplio conjunto de escenarios, a partir de los cuales se seleccionan tres o cuatro de los más plausibles para su análisis.⁹

Una vez se han desarrollado los escenarios, el siguiente paso es relacionarlos con las estrategias.

La utilización de estrategias basadas en escenarios a menudo da como resultado una gama más amplia de alternativas estratégicas, ya que la consideración de escenarios plausibles, pero que parten de tendencias corrientes, suelen producir estrategias que de otro modo no habrían sido consideradas. Además, pueden obtenerse juicios acerca de la flexibilidad resultante de cada estrategia probando alternativas estratégicas ante varios escenarios.

2.9. Aspectos clave de la estrategia de empresa

El análisis estratégico debe orientarse a proporcionar a los directivos las informaciones suficientes y adecuadas para definir sus objetivos (con posibles alternativas) y sus áreas clave de resultados. A continuación se ven algunas ideas fundamentales sobre estos aspectos.

Objetivos de flexibilidad

Una manera de tratar el riesgo global de una empresa es la introducción de los objetivos de flexibilidad. Aaker y Mascarenhas sugirieron que la flexibilidad puede conseguirse por tres medios: por diversificación, por inversión en recursos infrautilizados, y por reducción de la dedicación de los recursos a un uso especializado.

La diversificación puede incluir participación en productos-mercados múltiples, tecnologías y situación de fábricas o países. También puede involucrar formas de organización como las unidades descentralizadas que sean más responsables del entorno. El concepto es el de reducir el impacto de un acontecimiento o tendencias indeseables localizadas, y aumentar las posibilidades de que la empresa participe en un acontecimiento o tendencia deseable. Entonces, un objetivo podría ser el de participar en tres tecnologías que incluyan una con un importante nivel de novedad.

Objetivos de crecimiento

Los objetivos de crecimiento cuantificados por las ventas y cuota del mercado son casi tan habituales como las cuantificaciones de beneficios. El crecimiento, tanto el positivo como el negativo, es, a menudo, una buena indicación del saneamiento del negocio actual y a largo plazo. El crecimiento puede generar economías de escala y efectos de curva de experiencia, dando las bases para futuros beneficios. Además, una organización en crecimiento estará más saneada y, por consiguiente, tendrá mayores posibilidades de conseguir beneficios a largo plazo.

Áreas clave de resultado

Peter Drucker sugirió que existe un conjunto de áreas clave de resultado para todas las empresas de negocios. Estas son áreas donde las características y los resultados afectan directamente a la supervivencia y la productividad del negocio.¹⁰ A continuación se detallan las más relevantes.

Posición en el mercado

Una cuantificación de la posición en el mercado es la cuota de participación, pero la posición en el mercado también puede medirse por otras cuantificaciones relacionadas. Por ejemplo, la satisfacción del cliente es medida de forma regular y sistemática por muchas empresas. Las cuantificaciones resultantes podrían formar, de manera productiva, la base de los objetivos estratégicos. La lealtad a la marca, otra posible cuantificación de la posición en el mercado, puede medirse determinando las intenciones de compra o investigando el comportamiento real de compra, quizás utilizando paneles de compra diaria del consumidor.

Productividad

Un enfoque hacia los objetivos de productividad resulta de lo más adecuado cuando un factor clave de éxito es el desarrollo de una ventaja de coste sostenido, o prevenir que un competidor pueda obtener una. La productividad se define como el "output" (normalmente medido en unidades) conseguido con el "input" utilizado.

Resultados y desarrollo directivo

Un factor limitativo de cualquier programa son las personas que trabajan en el mismo. Obtener la cantidad y tipo de gente que se necesita no ocurrirá de forma rápida y automática; necesitará planearse y guiarse por objetivos.

Resultados y actitud de los trabajadores

El concepto de resultados obtenidos por los trabajadores fue básico para la gestión científica de Taylor a principios de 1900, en los días de los estudios de tiempos y movimientos. Mientras que Taylor fijó sus objetivos en términos de cuantificaciones de productividad física, investigaciones más recientes han demostrado la importancia de la actitud y motivaciones de la productividad. De este modo, a menudo resultará útil desarrollar cuantificaciones de las actitudes del trabajador, con el fin de determinar y evaluar los factores causales.

2.10. Esquemas conceptuales

Se desarrolla a continuación la parte final de este capítulo, que trata de algunos esquemas teóricos útiles para definir y crear estrategias empresariales. Se han elegido los más sólidos y extendidos, que gozan de gran aceptación, tanto por los teóricos de esta disciplina como por quienes trabajan con estas herramientas en la práctica.

Un esquema conceptual es útil para identificar y situar los componentes de la organización y sus interacciones. Muchos esquemas de este tipo han sido desarrollados por científicos del comportamiento interesados en la efectividad y el cambio de las organizaciones y por empresas consultoras de gestión dedicadas a ayudar a las compañías a desarrollar y poner en práctica sus estrategias.

Así, Nader y Tushman añadieron los conceptos "organización informal" y "estrategia" y emplearon el concepto "estructura formal de la organización" para representar "estructura" e "información y control".

La empresa consultora de gestión *McKinsey* desarrolló lo que se conoce como el esquema 7-S, en el que se conciben siete conceptos que interactúan entre sí: ¹¹

Las "S" fuertes

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas

Las "S" débiles

- Habilidades (tareas)
- Staff (Personal)
- Estilo (de management)
- Valores comunes

Las "S" fuertes son conceptos que representan formas más convencionales de dirigir y cambiar organizaciones y se muestran más susceptibles de juicios analíticos.

Otro elemento del esquema 7-S de McKinsey, relevante para la cultura de empresa, es el estilo de gestión, particularmente el de los altos ejecutivos. Este estilo, especialmente las actividades simbólicas como la colaboración con los clientes, puede proporcionar signos consistentes, a lo largo del tiempo, que los ejecutivos consideren importantes. En Matsushita, el fundador y los otros altos ejecutivos tienen una aproximación estrecha a la gestión, empleando la mayor parte del tiempo en el campo de aplicación. Evitan dar órdenes y, cuando se produce un desacuerdo, desarrollan los hechos y luego dan tiempo a cada cual para ajustarse a una decisión cuando ésta se plantea. Se anima a los ejecutivos a tomar decisiones y a encontrar soluciones a los problemas.

Otra empresa consultora especializada en estrategia, *MAC* (Management Analysis Center), desarrolló un esquema similar al mostrado en la figura 2.3.

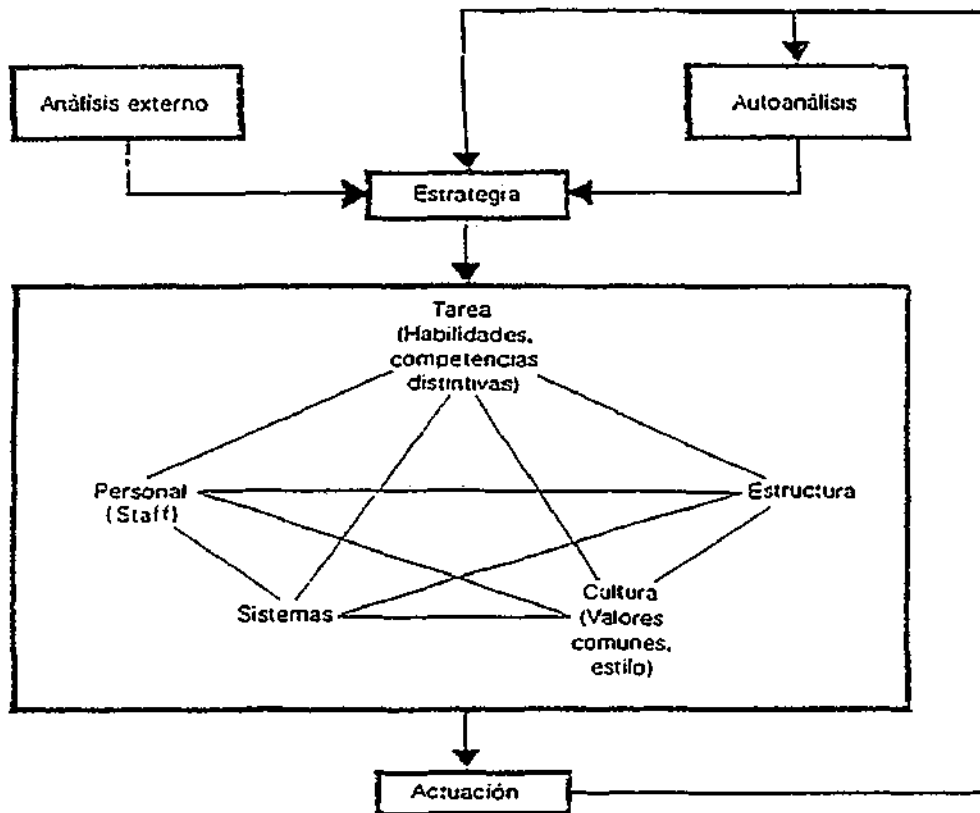


Figura 2.3. Esquema para el análisis de organizaciones

Fuente. MAC, *Organizational diagnosis*, 1982

El estudio de *Peters y Waterman*

Una investigación dirigida por dos consultores de McKinsey, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, e incluida en el libro *In Search of Excellence*,¹² aporta estudios adicionales de las formas de organización y métodos de integración utilizados por empresas que pretenden aplicar estrategias en el contexto de organizaciones complejas. Peters y Watermann encontraron como rasgos extendidos en las empresas de éxito que estudiaron:

Comunicación informal. Se daba un alto —incluso tenso— nivel de comunicación informal.

Grupos de trabajo "ad hoc". Las empresas de éxito tendían a utilizar grupos de trabajo *ad hoc*, que eran eficaces y evitaban convertirse en unidades organizacionales permanentes.

Unidades empresariales. La dificultad de fomentar la innovación en una gran organización fue vencida promoviendo los pequeños grupos empresariales, normalmente dirigidos por un "campeón" de negocio que se comprometía con la idea y la impulsaba.

Estructuras simples con personal escaso. Las compañías del estudio se resistieron a tener mayores tamaños con formas organizativas complejas y personal amplio. Particularmente, ninguna se vio a sí misma con una estructura matricial formal (en la que los directivos reportan a dos o más personas (un jefe de publicidad podría informar a un jefe de división y al jefe de publicidad de la corporación). En cambio, una estructura organizativa básica se basaba en una dimensión simple; normalmente, la división de producto.

Estructuras para el futuro. Peters y Waterman proponen una forma estructural híbrida, que corresponde a lo que ellos ven como las tres necesidades organizativas principales: una necesidad de eficiencia alrededor de las bases, una necesidad de innovación regular, y una necesidad de evitar el anquilosamiento, con objeto de que puedan manifestarse respuestas a las principales amenazas.¹³ El esquema gira alrededor de los tres pilares mostrados en la figura 2.4

En todos los esquemas conceptuales presentados aparece, como era de esperar, un colectivo fundamental para el comportamiento de la empresa, las personas.

También las actitudes de las personas y su gestión han ido cambiando en las últimas décadas, como se explica brevemente a continuación.

- Reorganización periódica
- Equipos de proyectos dinámicos
- Unidades experimentales

ESTABILIDAD	CAPACIDAD EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema fundamental simple y básico, como la división por producto • Interacción de minimización y simplificación • Valores predominantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades empresariales (lo pequeño es bello) • Sistemas de medición enfocados a la capacidad empresarial • Staffs reducidos

Figura 2.4 Los tres pilares de la estructura del futuro

Fuente: Adaptado de la obra de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, J. Z., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Nueva York, Harper & Row, 1982, pág. 316.

2.10.1. La matriz de atractivo del sector-posición del negocio

Fueron los planificadores de General Electric quienes desarrollaron la matriz atractivo del sector-posición del negocio. Al desarrollar este modelo, tuvieron en cuenta el modelo de portafolio utilizado por la empresa consultora McKinsey.¹³ La estructura de la matriz se muestra en la figura 2.5.

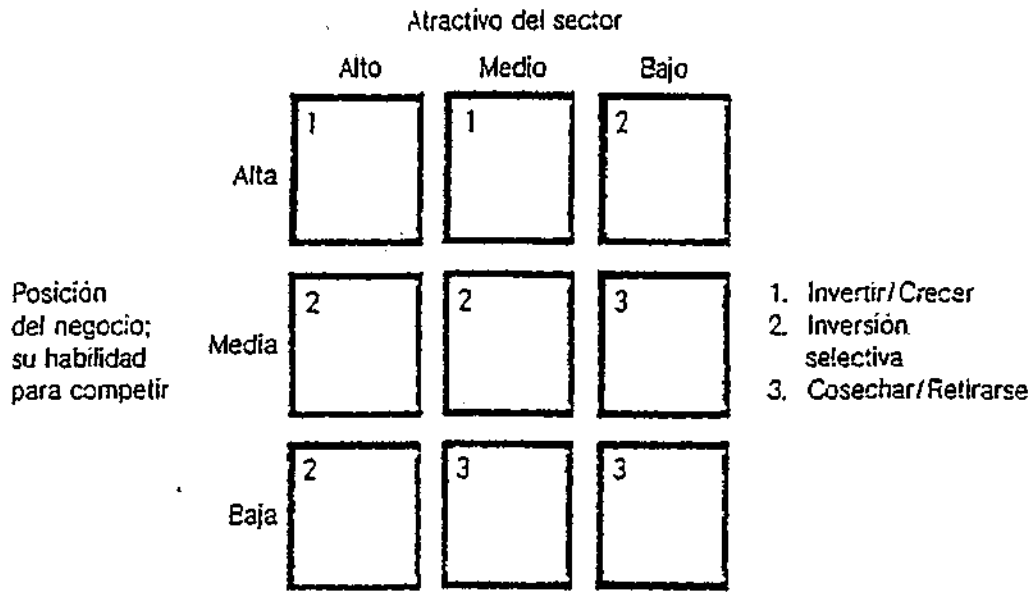
Es interesante notar que el primer atractivo del sector, en el eje horizontal, en lugar de basarse en el crecimiento del mercado, se centra en tantos factores relevantes como sean apropiados en un contexto dado.

Aplicación de la matriz

La matriz atractivo del sector-posición del negocio es una manera formal y estructurada de intentar "casar" las fuerzas de la empresa con las oportunidades del mercado.

Una implicación consiste en que, cuando la posición de la empresa y el atractivo del mercado son a la vez positivos, como en las zonas marcadas con un "1" en la figura 11-3, la empresa probablemente debería invertir e intentar crecer. Sin embargo, cuando la evaluación es más negativa, como en las zonas marcadas con un "3", la recomendación sería "cosechar" o retirarse. Para las tres zonas marcadas con un "2", la decisión de inversión se haría sólo selectivamente, cuando hubiera una razón específica para creer que la inversión sería beneficiosa.

Un ejercicio útil para muchas empresas es intentar predecir si su posición o lo atractivo del sector cambiará, asumiendo que se siga la estrategia en curso. La predicción en la matriz de la conveniencia de un movimiento hacia otro hueco puede indicar la necesidad de considerar un cambio en la estrategia.



Evaluación de la habilidad para competir

Tamaño
Crecimiento
Participación por segmento
Lealtad del consumidor
Márgenes
Distribución
Habilidades tecnológicas
Patentes
Marketing
Flexibilidad
Organización

Evaluación del atractivo del sector

Tamaño
Crecimiento
Niveles de satisfacción del consumidor
Competencia: cantidad, tipos, efectividad, compromiso
Niveles de precio
Rentabilidad
Tecnología
Regulaciones gubernamentales
Sensibilidad a las tendencias económicas

Figura 2.5. La matriz de atractivo del sector - posición del negocio

Fuente: McKinsey¹³

2.10.2. Obtención de una ventaja competitiva sostenida (VCS)

Un objetivo primordial de la gestión estratégica es desarrollar VCSs en las áreas de negocio en que la empresa está compitiendo, o neutralizar las VCSs de la competencia. Stephen E. South, director de planificación Corporativa de Clark Equipment, dijo:

" El proceso de gestión estratégica se está llegando a definir, de hecho, como la gestión de la ventaja competitiva, es decir, como el proceso de identificación y desarrollo, aprovechándose de los aspectos en los que se puede conseguir un negocio tangible y preservable." ¹⁴

Una VCS tiene tres características. En primer lugar, la ventaja necesita involucrar a un factor clave de éxito del mercado. En segundo lugar, la ventaja debe ser suficientemente substancial como para suponer realmente una diferencia. Finalmente, necesita ser sostenida frente a los cambios del entorno y a las acciones de la competencia.

Siguiendo a S.R. South, hay que identificar y desarrollar las VCSs.

La identificación de las VCSs implica:

1. Identificación de los factores clave de éxito.
2. Identificación de los puntos fuertes y débiles (recursos, riesgos y distintas aptitudes) de la empresa con respecto a los factores clave de éxito.
3. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la competencia con respecto a los factores clave de éxito.

El siguiente paso es determinar si es posible y lógico intentar desarrollar puntos fuertes para crear VCSs u oponerse a los de un competidor. Esta determinación requiere normalmente centrarse en las debilidades de la empresa y de sus competidores. La respuesta dependerá de la correcta identificación de la fuerza positiva necesaria y de la determinación precisa de los recursos necesarios para crear esta fuerza.

2.10.3. Estrategias de diferenciación

Otra forma muy aceptada de crear una VCS consiste en desarrollar una adecuada estrategia de diferenciación. La idea es diferenciar el producto o servicio de los de la competencia, exponiendo sus diferencias de alguna forma que no se pueda atacar o contestar fácilmente. Existe una amplia variedad de maneras con las que las empresas han alcanzado VCSs a través de la diferenciación, como demuestran los siguientes casos.

Calidad del producto

Los fabricantes japoneses de automóviles han desarrollado una imagen de producción de vehículos de mejor calidad que sus competidores. Un análisis concluyó que alcanzan mayor calidad en primer lugar por las características de su proceso de fabricación.¹⁵ Su sistema de reducir los stocks al mínimo y detener la producción en cuanto aparece un problema implica una enorme presión sobre todos, para minimizar las pérdidas de tiempo y los defectos.

Un modelo diferente de estrategia de diferenciación que utiliza la calidad del producto es la estrategia de "hueco" (o de concentración), como Mercedes, por ejemplo, en donde la calidad del producto se consigue a expensas de mayores costes y precios. Este modelo es arriesgado, lento de conseguir y pocas empresas pueden adoptarlo.

Confianza en el producto

Un aspecto relacionado con la diferenciación es la confianza. Tandem Computers desarrolló la idea de muchos ordenadores trabajando en equipo, de tal manera que, si uno fallaba, los otros actuaban por él. El impacto fue permitir una menor velocidad de las tareas de baja prioridad, pero a cambio Tandem disfrutó obtuvo un producto único, porque IBM estaba comprometida en un sistema operativo que no se adaptaba fácilmente a la idea de Tandem. Los esfuerzos de marketing de Tandem se orientaron a usuarios de ordenadores a gran escala, como terminales de bancos, movimientos de stocks y detallistas, para cuyo sistema el tiempo fuera de servicio es particularmente problemático.

Innovación de producto

IBM, 3M e Intel se cuentan entre las empresas que se han señalado durante años como líderes en tecnología. Esta percepción ha contribuido a mantener su posición. Una nueva tecnología puede ser también la base para un nuevo negocio con éxito.

El servicio periférico

Las empresas de servicios pueden diferenciarse basándose en el nivel y la naturaleza del servicio ofrecido. En este caso, es útil distinguir entre servicios centrales y periféricos. El servicio central incluye los *outputs* necesarios (la habitación limpia de un hotel, por ejemplo). El servicio periférico puede no ser necesario para proporcionar el servicio central, pero mejora la calidad global del servicio. Así, un hotel podría tener una maravillosa recepción, o un jardín, o una piscina.

Otra forma de diferenciar la oferta consiste en integrar dos o más servicios centrales: bares de hoteles de lujo, restaurantes y el servicio central del hotel. El conjunto resultante permite una estrategia de posicionamiento que es más que la suma de las tres operaciones.

Características del producto. El producto enriquecido

Levitt destaca que la diferenciación no se limita a aquellas características del producto que el cliente espera.¹⁶ Así, una empresa de ordenadores puede incluir un módulo de diagnóstico que localice automáticamente las fuentes de error o pueda dar un cursillo de entrenamiento. Una empresa, incluso cuando se trata de un producto de consumo, puede facilitar nuevos catálogos de productos o nuevas aplicaciones. Tal vez el cliente no se espera estos añadidos, pero pueden convertirse en la base para la diferenciación en cuanto el cliente los llegue a percibir y apreciar.

Servicio

Caterpillar Tractor ha tenido durante mucho tiempo una organización de mantenimiento y recambios, junto con una cultura de servicio, que creó para esta firma un punto importante de diferenciación. Su objetivo fue un "servicio de repuestos en 24 horas en cualquier lugar del mundo". Su ventaja competitiva en servicio fue sostenida, dado que los competidores no tenían ni la red de ventas ni las escalas, aunque invirtieran para crear la tecnología de sistemas y la cultura organizativa.

Nombre

El nombre puede ser el punto más fuerte de una empresa y puede convertirse por sí mismo en una ventaja competitiva sostenida. Un nombre puede simbolizar un atributo o una capacidad importante. Mercedes significa lujo y calidad, AT&T significa en USA un servicio telefónico de confianza.

2.10.4. Las personas

Los recursos humanos de una organización presentan casi siempre una importancia estratégica.

El modelo de recursos humanos, que empezó a aparecer a mediados de los cincuenta, argumenta que la actuación de la organización mejorará cuando se permita a las personas ejercer la autodirección y el control. El papel del directivo no es el de un controlador, aunque sea suave; es, más bien, el de un "facilitador", que suprima las limitaciones a la capacidad de contribución de las personas.

Peters y Waterman encontraron una buena combinación de los dos modelos —el de relaciones humanas y el de recursos humanos— en su ejemplo de empresas prósperas.¹² Entre sus observaciones, destacamos:

- Los sujetos eran tratados como adultos. Se les confiaba el control y la oportunidad para que ocurrieran cosas.
- El *status* del individuo era realzado con nombres como "huéspedes" (Disney), "miembros de la tripulación" (McDonald's) y "asociados" (J. C. Penney).
- Había un amplio uso de la celebración, habitualmente orientada hacia el reconocimiento del individuo.
- El entrenamiento era intenso y, a menudo, empezaba con trabajos de inducción a bajo nivel.
- Se respetaba a los individuos, y esto se hacía patente mediante programas de entrenamiento, políticas que restringían o suprimían los despidos, atmósfera de relación personal y horarios flexibles.
- Muchas de las compañías se veían a sí mismas como grandes familias y, en efecto, usaban el término "familia" para describirse.
- La orientación respecto a las personas era consistente a través de toda la organización y en el tiempo. No se caracterizaba por falsas alabanzas o por la confianza en técnicas de moda, como el enriquecimiento del trabajo en grupos T.

Otro modelo, que se ha popularizado en los años 80, como consecuencia del éxito de numerosas empresas de su país de origen, es *el modelo japonés o teoría Z*, que se basa en dos principios

* Un horizonte a largo plazo. William G. Ouchi describió las características de la gestión japonesa en su libro *La teoría Z*.¹⁷ Una característica —la del horizonte a largo plazo— tiene particular interés debido a la dificultad creciente de crear y utilizar objetivos realistas a largo plazo.

* Lealtad y participación. Una segunda característica de la gestión japonesa es que fomenta un alto nivel de lealtad y participación en la organización. La tradición del empleo para toda la vida ayuda, desde luego, pero también hay otras explicaciones. Existe una tendencia hacia trayectorias de carreras no especializadas, un programa de rotación de trabajo de por vida.

2.11 Ventajas de un sistema formal de planificación

Como queda indicado, la dificultad de predecir los cambios en el corto y medio plazo, unido al acortamiento de los tiempos de ciclo, tanto de diseño de nuevos productos, como de validez comercial de los mismos, complican mucho la obtención de una planificación estratégica que reúna las dos características de ser efectiva y estar disponible a tiempo. Sin embargo, siguen siendo muchos los autores que piensan que una empresa se verá recompensada si dedica tiempo, esfuerzo y recursos a la planificación estratégica.

Quizás el mayor beneficio de un sistema formal de planificación, con responsabilidades bien definidas, sea el hecho de que obliga a los ejecutivos y directivos a tomarse tiempo para considerar los asuntos estratégicos.

Sin este ímpetu, los trabajos de rutina absorberán, generalmente, el tiempo disponible. Un sistema formal de planificación puede ayudar también a facilitar el trabajo de una organización compleja con recursos limitados.

Sin embargo, conviene tener presentes algunos de los problemas de los sistemas de planificación

- Falta de compromiso en el final del proceso
- La naturaleza de la involucración de la alta dirección
- La presión de los objetivos a corto plazo
- Información y datos inadecuados
- Un sistema de planificación excesivamente elaborado
- La necesidad de una toma de decisiones estratégicas on-line.

Dós aspectos relacionados con estos problemas y derivados de algunos de ellos son:

* El ciclo de planificación anual puede ser tan apretado que decida cuándo deben planearse las cuestiones estratégicas. Los cambios del entorno son, en muchos aspectos, tan rápidos y significativos que resulta importante tener la capacidad de provocar la toma de decisiones estratégicas en cualquier momento del año.

* Una excesiva confianza en el ciclo de planificación anual puede inhibir el desarrollo de tal capacidad. De ahí el paso progresivo, que están llevando a cabo muchas empresas, de la "planificación estratégica" a la "dirección estratégica on-line".

El plan alternativo.

Demasiado a menudo, la estrategia presentada es, básicamente, una simple alternativa fundamentada en un solo escenario del entorno. El reto del desarrollo estratégico

consiste, en realidad, en concebir nuevas estrategias eficaces en el momento adecuado, e identificar y reaccionar ante los fuertes cambios en el entorno. Generalmente, la habilidad del directivo para responder a este reto aumentará cuando se plantee más de una estrategia en la fase de planificación. Un fenómeno relacionado es el poco uso del análisis de escenario múltiple y de la planificación de contingencia.

2.11.1 Refinar el sistema de planificación

El sistema formal de planificación, normalmente en un ciclo de planificación anual, puede ser eficaz y útil en el desarrollo estratégico. Obliga a una revisión periódica de las estrategias existentes, al menos una vez al año, dado que una revisión de la estrategia no puede evitarse. Además, puede proporcionar un conjunto estructurado para una toma de decisiones en el momento preciso.

Normalmente hay que introducir varios refinamientos en el sistema convencional de planificación, para que resulte adecuado y eficaz, evitando los peligros antes discutidos.

En particular, debería hacerse énfasis en:

- Ver el esfuerzo de planificación anual más bien como algo que proporciona la piedra angular del sistema de planificación, que como el propio sistema de planificación, no olvidar que es una herramienta y no un fin.
- Las alternativas estratégicas. Se debería considerar más de una estrategia, quizá con el apoyo de análisis de escenarios. El enfoque no debería hacerse sobre la implementación a corto plazo de una sola alternativa estratégica.
- Análisis cualitativo de aspectos importantes. No deberían dominar las proyecciones financieras y los objetivos a corto plazo. A pesar de que los modelos proporcionan una estructura útil, el énfasis debería incidir en el desarrollo de estrategias eficaces, y no en llenar impresos en forma rutinaria.

- Relacionar las estrategias con el plan operativo y la evaluación y compensación de los resultados. Se necesita el apoyo de la alta dirección al sistema, para evitar convertirlo en un ejercicio académico, con una débil relación con las decisiones operativas prácticas.

2.12. La estrategia de calidad. Una orientación actual.

Para completar este capítulo se ha incluido unas reflexiones del Profesor Mohamed Zairi¹⁹, en un artículo reciente, que convergen también hacia la idea de estrategias basadas en los deseos del mercado, y que nombran un conjunto de técnicas esenciales para esa orientación estratégica:

""Toda empresa debe hacerse periódicamente una pregunta clave: ¿Qué hace falta para competir hoy? El éxito depende de muchas variables, y constantemente aparecen nuevos factores que se influyen mutuamente. Frases como "estrategias dirigidas al mercado", "competitividad basada en los clientes", "tiempo hasta ponerlo en el mercado" denotan un sentido de urgencia y una actitud de empresa en que las estrategias ganadoras se basan en una mezcla de criterios más centrados en el mercado y en el cliente final, y menos en las operaciones internas, las tecnologías, los productos y los servicios.

Los objetivos de empresa son muy distintos en Japón y en los países occidentales. Mientras el directivo japonés dirige el negocio buscando aumentar su cuota de mercado y el porcentaje de nuevos productos, y el occidental busque un ROI alto y el aumento de los dividendos, éste último tendrá problemas muy pronto.

El éxito competitivo a menudo se consigue mediante la innovación, la diferenciación, ser el primero, mejor que ser uno de los seguidores, y una cultura de mejora y aprendizaje continuos.

Ser una organización dirigida al mercado implica hoy:

- Reorganizar la empresa para centrarla totalmente en el mercado en que opera.
- Concentrar recursos y experiencia sólo en las actividades esenciales, que reflejan las fortalezas de la organización. ...
- Conseguir ventaja competitiva no sólo por la capacidad para entregar productos y servicios especiales y excelentes, sino comprimiendo los tiempos -- llegar el primero con algo bueno cuenta mucho más que llegar el último con lo mejor.
- Mantener un nivel de características superior, con la consiguiente satisfacción de los clientes mediante continuas revisiones, medidas y acciones en las actividades que más importan a los clientes.
- Orientar la competitividad de la empresa hacia la innovación. Las diversas actividades en el campo de la innovación deben producir una sólida gama de productos y servicios, centrados en:
 - sustituir los viejos con los nuevos,
 - mejorar los existentes
 - desarrollar algunos que satisfagan nuevas necesidades
 - experimentar con nuevas tecnologías, para consolidar la supremacía. [...]

Competencia basada en los tiempos

Expresiones como "tiempo hasta ponerlo en el mercado", "ingeniería concurrente o simultánea", "trabajo en paralelo", "ingeniería integrada" describen un enfoque competitivo basado en rapidez, en calidad y en ser el primero en el mercado. Pero también indican cambios en las actuales culturas de trabajo, en los que ya no se busca trabajar cada vez más.

La competencia basada en los tiempos expresa la necesidad de:

- entregar productos y servicios al usuario final más aprisa que los competidores
- sorprender a los competidores lanzando continuamente nuevos productos o servicios en forma innovadora, para que les resulte difícil imitarlos
- trabajar en armonía con los proveedores propios para entregar siempre a tiempo

Una competencia efectiva basada en los tiempos es la incitación a una cultura en la que se desarrollan medidas de resultados basadas en los tiempos, y continuamente se controlan en todas las actividades y procesos para descubrir y eliminar cuellos de botella, y en la que se inyectan nuevas ideas para conseguir métodos operativos más rápidos.

Las ventajas de competir basándose en los tiempos son numerosas. Además de mejorar la capacidad de eliminar desechos y optimizar el valor añadido de las actividades, al evaluar todo el sistema hasta la entrega, esta orientación permite a la empresa:

- innovar más aprisa que los competidores y ofrecer nuevos productos y servicios con niveles más altos de calidad a precios más bajos,
- abandonar las líneas actuales que tengan malos resultados, y sustituirlas por nuevas líneas mejoradas,
- aprovechar cada reducción de tiempo para innovaciones futuras y para nuevos desarrollos,
- dominar distintos aspectos de sinergia mediante trabajo en equipos y relaciones de las distintas áreas funcionales,
- acelerar constantemente los tiempos de ciclo revisándolo una y otra vez e inyectando nuevas ideas.

Los niveles de calidad se elevan continuamente y se nota una cultura de mejora continua. Los verdaderos líderes no descansan nunca; cuanto más aprenden, mejor ven lo ingenuos que han sido. Por ejemplo, en 1985 Motorola tardó 3 años en desarrollar su teléfono celular. Para 1991 había reducido ese tiempo al 50 % y tenía el objetivo de reducir ese tiempo (para el próximo modelo) a 6 meses.

Aptitudes nucleares (Core competences)

Las aptitudes nucleares son las habilidades y niveles de conocimientos prácticos y experiencia que dan a algunas organizaciones una gran ventaja en la lucha por el mercado y les permiten seguir siendo competitivos tanto en los tiempos fáciles como en los difíciles.. Son la respuesta a la pregunta: ¿en qué somos los mejores?.

Una comprensión profunda de las fortalezas y debilidades propias, junto a un buen conocimiento de cómo funcionan los procesos, permite a las organizaciones aprovechar sus fortalezas (aptitudes nucleares) y planear estrategias efectivas para protegerlas. Pero hay que explotar a fondo estas aptitudes. Para ello hay que fijar objetivos que mantengan la tensión para alcanzar una visión penetrante y ambiciosa. Las aptitudes nucleares se consiguen yendo más allá de las normas, con innovaciones puntuales. Por ello es lógico el fuerte énfasis actual en innovar.

Emulación (Benchmarking) - Una propuesta de modelo

Para ser competitivo en el futuro, las empresas deberán mantenerse muy próximas a sus mercados y responder muy rápidamente a los deseos de los clientes, combatir las amenazas de los competidores y explotar a fondo las propias oportunidades.

Para ello, proponemos un modelo dinámico de emulación. Sus dos etapas representan "el empuje del entorno", que apenas podemos controlar, y "la contención propia", la capacidad de respuesta de la empresa, o sea las fuerzas que se pueden controlar mejor.

Etapa 1. Esta etapa incluye todos los pasos necesarios para examinar el entorno de la empresa con el fin de descubrir los niveles de demanda para sus productos y servicios. La técnica de la emulación (benchmarking) es muy potente para entender las condiciones del mercado. La figura 2.6 muestra las fuerzas que presionan y que representan los parámetros clave para definir los criterios competitivos.



Figura 2.6. Un modelo para definir la competitividad - La demanda

Fuente: Mohamed Zairi¹⁸

Etapa 2. Esta etapa representa el tipo de sensibilidad que tiene una organización cuando opera en el mercado. Aquí también la técnica de la emulación ayuda mucho a desarrollar una gran capacidad para entregar bienes y servicios, emulando a los mejores organizaciones mundiales y consiguiendo resultados de calidad que son viables económicamente. La figura 2.7 muestra las fuerzas que debe desarrollar la empresa.

El modelo es análogo a una célula viva. Las células viven, crecen y se desarrollan según su capacidad para protegerse de cuerpos adversos y su capacidad para crear un buen clima y para alimentarse hasta hacerse fuertes y sanas.



Figura 2.7. Un modelo para definir la competitividad - La oferta

Fuente: Mohamed Zairi ¹⁸

2.13. Resumen del capítulo

* La estrategia tiene en las empresas, aparte de la función evidente de racionalizar la asignación de recursos, para:

- crear y mantener ventajas competitivas sostenidas
- identificar y reforzar competencias y activos distintivos de la empresa
- desarrollar objetivos ligados a estos activos.

* Los cambios rápidos del entorno han obligado a afinar los análisis, flexibilizar los procedimientos e integrar en el proceso estratégico a las diversas funciones, en especial al marketing.

* En estas nuevas orientaciones han adquirido cada vez más relieve el análisis del entorno, de la competencia y de los segmentos del mercado. La organización y la estructura de la empresa se ponen en cuestión, si no sirven bien a sus mercados.

* El análisis del cliente es el punto inicial básico para cualquier estrategia, en especial la identificación de necesidades insatisfechas, vistas como oportunidades para el futuro.

* En los esquemas conceptuales generalmente aceptados van apareciendo con más fuerza las características intangibles, ligadas a un estilo de dirección, a unos valores compartidos, a las habilidades personales, al trabajo en grupo y a estructuras flexibles.

Esto queda totalmente claro en la "matriz de atractivo del sector / posición de la empresa", que se muestra en la página 29.

* Las ventajas competitivas duraderas se obtienen con frecuencia mediante una estrategia de diferenciación, consiguiendo la fidelidad de los clientes por medio de la calidad, la confianza en la empresa, el servicio, el "producto enriquecido". los plazos cortos y fiables.

* Otro factor vital de la estrategia de empresa lo constituyen las personas que la componen. Sus niveles de motivación y de participación activa marcan diferencias claras en los resultados económicos y de otros tipos.

* Por último, la planificación estratégica, con un adecuado nivel de agilidad en su proceso, para seguir las evoluciones del entorno, y con la incorporación a ese proceso del estudio de estrategias alternativas, y del análisis cualitativo de los aspectos y factores importantes (no sólo económicos), constituye un factor de reflexión, que puede orientar eficazmente los planes operativos y las políticas a corto y medio plazo.

* Dentro de esta línea puede resultar muy provechosa una estrategia apoyada en la calidad, como se comenta al final del capítulo. Esta estrategia pone el énfasis en los valores que aprecian los clientes (tales como los tiempos de ciclo y de entrega), y una oferta de "producto enriquecido" a la cabeza del resto de proveedores en competencia.

Para ello es fundamental detectar cuáles son las empresas que sobresalen en cada aspecto, proceso o función, y emularlas (benchmarking).

REFERENCIAS DEL CAPITULO 2

1. David A. Aaker, Management estratégico del mercado -- Barcelona, 1992, Ed. Hispano Europa.
2. William K. Hall, Survival strategies in a hostile environment -- *Harvard Business Review*, sept-oct 1980, págs. 75 - 85
3. Michael E. Porter, Competitive strategy -- New York, The Free Press, 1980
4. H. Igor Ansoff, Strategic issue management -- *Strategic Management Journal* abril-junio 1980, págs. 131 - 148
5. David A. Aaker y Briance Mascarenhas, Flexibility: A Strategic Option -- *Journal of Business Strategy*, verano de 1983.
6. G. Mc Cleallay, Strategic planning shows road to profitable innovations -- *Marketing News*, julio 1979, págs. 5-6
7. Foremost - Mc Kesson, The computer moves distribution to center stage -- *Business Week*, 7 dic, 1981, págs. 115 - 122
8. Robert E. Linneman y Harold E. Klein, The use of multiple scenarios by US industrial companies -- *Long Range Planning*, feb. 1979, págs.84 - 86
9. Robert E. Linneman y John D. Kennell, Shirt-sleeve approach to long range plans -- *Harvard Business Review*, marzo-abril 1977, págs. 141 - 150
10. Peter Drucker, The practice of management -- New York, Harper & Row, 1954
11. Robert E. Waterman Jr., Thomas J. Peters y Julien Phillips, Structure is not Organization -- *Business Horizons*, junio 1980, págs. 14 - 26
12. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., In search of excellence: Lessons from America's best-run companies -- New York, Harper & Row, 1982
13. Sidney Schoeffler, In defense of PIMS, GE and BCG -- *Marketing News*, feb. 1979, págs. 1 - 4
14. Stephen E. South, Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking -- *The Journal of Business Strategy*, Nº 4, primavera 1982, pág. 16
15. W.A. Abernathy, K.B. Clark y A.M. Kantrow, The new industrial competition -- *Harvard Business Review*, sept.-oct. 1981, págs 68 - 81

16. Theodore Levitt, Marketing success through Differentiation-of-anything -- *Harvard Business Review*, enero-feb. 1980, págs. 83 - 91
17. William G. Ouchi, Theory Z -- Boston, Addison-Wesley, 1981
18. Mohamed Zairi, La competición: ¿Qué implica? -- *TQM Magazine*, Vol.8, Nr.1,1996, pp 54-61

PROGRAMA FSE - EOI

CAPITULO 3

LA CALIDAD TOTAL

**INTEGRACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE
MARKETING Y DE CALIDAD TOTAL
EN LA ESTRATEGIA DE EMPRESA**

3. LA CALIDAD TOTAL

Los clientes definen la calidad; es su percepción la que importa.

Y los niveles están subiendo continuamente. Ya no es suficiente satisfacer los requerimientos declarados del cliente. En un mundo cada vez más competitivo, lo que se busca es el placer del cliente: anticipar o exceder las expectativas del cliente para construir la fidelidad del cliente y hacer de los clientes los más fervientes (y eficaces) abogados de los bienes y servicios de su compañía.

Para ayudar a una comprensión clara de la orientación actual de la Calidad Total y de sus principios operativos se repasan en este capítulo los siguientes aspectos:

- Los principios de la calidad total, con algunos ejemplos.
- Los aspectos más destacados de esta orientación de la calidad.
- Algunas orientaciones prácticas para implantar un programa de calidad total.
- La influencia de la calidad total en la cultura y las teorías de las organizaciones, junto con algunos modelos que la desarrollan.

Los cuadros que se presentan a continuación constituyen un desarrollo genérico de estos principios, y la aplicación concreta que ha hecho de ellos la empresa Hewlett-Packard, un ejemplo destacado de éxito financiero, técnico y de imagen, conseguido a través de la Calidad Total, según repetidas declaraciones de sus ejecutivos del más alto nivel.

El cuadro de la figura 3.1 constituye una excelente síntesis de los programas y acciones que debería abordar una empresa dispuesta a usar la Calidad Total como fuente de su estrategia, mientras que el cuadro de la figura 3.2, tomado de una publicación propia de Hewlett-Packard, resalta la importancia concedida por esta organización al cliente, sus deseos y sus opiniones.

Para mejorar continuamente y satisfacer a los clientes, las organizaciones necesitan:

- **Enfoque en el cliente**

Escuchar cuidadosamente a los clientes.

Medir las cosas que son importantes para ellos.

Mantener un contacto personal con ellos.

- **Mejorar los procesos**

Contemplar el negocio como una serie de procesos, no de jerarquías:

- Considerar los sistemas como un todo, no echar la culpa de los fallos a los individuos.
- Romper las barreras entre funciones.
- Mirar a los departamentos a los que se suministran bienes/servicios como clientes internos.
- Establecer relaciones a largo plazo con los proveedores.

Establecer una dirección basada en hechos:

- Abrir los ojos de las personas a la oportunidad de la mejora.
- Prevenir errores y tener que rehacer el trabajo.
- Hablar con datos.
- Buscar las causas raíces de los problemas.
- Fijar normas, cumplirlas y medir los resultados

- **Destapar el potencial de las personas**

Fomentar la formación continua.

Dirigir por valores, no por controles.

Animar a trabajar en equipo.

Desarrollar continuamente la autoconfianza y el sentido de la responsabilidad del personal.

Figura 3.1. Los principios de la calidad total

Fuente: Desarrollo propio, a partir de un cuadro de "Making Quality Work", de George Binney¹

Hewlett Packard recoge información del cliente de varias maneras distintas

NECESIDADES / TENDENCIAS / RESULTADOS

(Impulsados por la empresa)

Investigación del mercado	Encuestas	Grupos de interés
•Inteligencia	•Población/muestra	•Temas enfocados
•Énfasis en producto/servicio	•Énfasis amplio	•Sobre demanda
•Bandera roja	•Objetivos seleccionados	•Dinámico

VOZ DEL CLIENTE

Visitas cara a cara	Encuestas externas
•Interacciones de las ventas	•Benchmarks
•Revisiones contables	•Productos competitivos
•Visitas de servicio	•Mercados
•Grupos de usuarios	

INFORMES DE DEFECTOS

(Impulsados por el cliente)

Información sobre procesos externos

•Cuentas a cobrar	•Información producto	•Quejas de clientes
•Devoluciones	•Garantía	•Resultados de producto
•Entrega de producto	•DOA	•Temas intangibles
•ATB	•Reparaciones	
•Escalada		

Figura 3.2. La voz del cliente en el esquema de calidad de Hewlett-Packard

Fuente : Hewlett Packard

3.1. ¿Qué quieren decir las empresas líderes con calidad total?

Prácticamente todo el mundo está de acuerdo en que la Calidad Total está relacionada con la mejora continua de los resultados, destinados a satisfacer a los clientes: es mucho más que la mejora continua o las herramientas para resolver los problemas y las técnicas con las que a veces se asocian. Para conseguir esta mejora continua las empresas necesitan un enfoque nuevo del cambio: hay que poner el énfasis en los clientes, practicar una dirección basada en los hechos y crear un entorno en el que las personas aporten al trabajo la misma energía, habilidad y compromiso que despliegan en su vida fuera del trabajo. Para muchas organizaciones esto supone un cambio abrupto en el enfoque y la cultura, centrado en tres grandes líneas, que se citan a continuación:

Liderazgo directo y dialogante

La aplicación de lo anterior requiere liderazgo de un nuevo tipo: directo y dispuesto a formar una piña en cuanto a objetivos, pero dialogante en lo que se refiere al "cómo" hacerlo. Lo que se necesita es persistencia y coherencia al colocar la calidad lo primero, combinadas con una voluntad de aprender, sin alardear de carisma o gran inteligencia.

Incitación, no imposición del cambio

Los líderes necesitan crear un "clima de cambio" en su organización, compartiendo información sobre los retos a que se enfrenta la empresa y pintando una visión sencilla y atrayente de la organización en que necesita convertirse. No se trata de persuadir a las personas a que cambien; se motivarán a sí mismas si entienden el cambio y la visión. La alta dirección debería reconocer que el cambio es un proceso desigual y frustrante, y concentrar el apoyo y la formación en los más receptivos al cambio; serán sus primeros éxitos los que empezarán a persuadir a los demás.

Integración de la calidad en el tejido del negocio

El proceso de cambio deberá estar ligado estrechamente a las necesidades y resultados del negocio. Se necesita trasladar la visión del negocio a objetivos claros y medibles. Se exigirán tanto resultados a corto plazo, como avance hacia objetivos a largo plazo.

La calidad necesita estar integrada en el proceso de dirección. Los equipos directivos deben asumir la responsabilidad de la calidad, no dejarla a una función especializada de calidad. En sus revisiones del negocio y de los resultados individuales, la dirección debe dar un gran peso a los indicadores de cómo percibe la calidad el cliente.

Por otro lado, hay que simplificar procesos y métodos al máximo. "Mantenerlo sencillo", debería ser el lema constante de los agentes del cambio. Comunicación, apreciación, recompensa y reconocimiento, formación y reclutamiento no necesitan constantemente iniciativas nuevas y de larga duración, o especialistas muy bien pagados; necesitan una nueva manera de pensar, aplicada con sencillez.

De esta manera la organización será capaz de tener clientes satisfechos y, por ello, fieles, con los resultados siguientes.

3.1.1. Aumentar los beneficios conservando a los clientes más tiempo

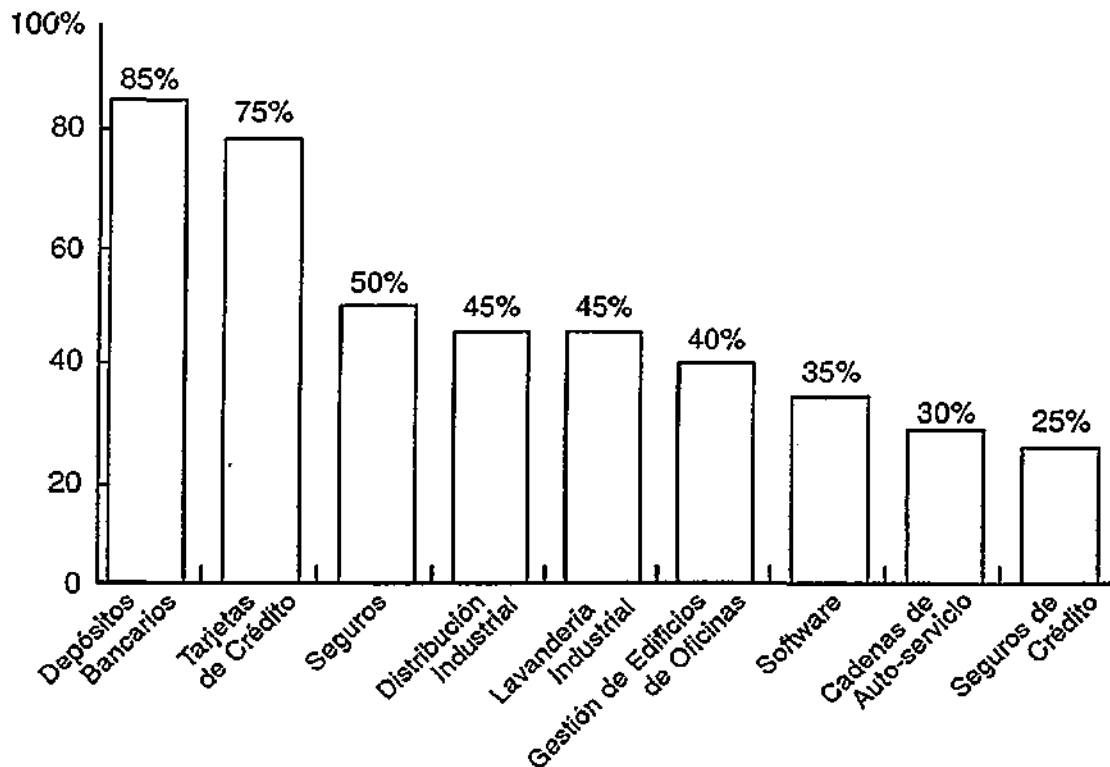
****** Un enfoque que relaciona la calidad y el beneficio proviene del trabajo realizado por Bain & Company para mejorar la retención de los clientes. Este trabajo puso el énfasis en la tasa de retención de clientes (definida sencillamente como el porcentaje de clientes al comienzo del año que siguen siendo clientes al final de ese año) como medida de la satisfacción del cliente. Cuanto más satisfechos estén los clientes, argumenta Bain, mayor es la tasa de retención de clientes.

Aumentar la tasa de retención de clientes significa que los clientes permanecen fieles más tiempo. Una tasa de retención del cliente del 80%, por ejemplo, implica que los clientes permanecen durante un promedio de cinco años. A medida que la "vida" promedio de un cliente aumenta, igualmente lo hace el provecho de ese cliente para la empresa.

Las relaciones de largo plazo son más beneficiosas porque reducen costes, a la vez que aumentan los márgenes de ganancia y de precios y protegen la cuota de mercado, según el siguiente esquema:

- El coste de adquirir un nuevo cliente puede ser significativo; una tasa de retención más alta significa que se necesitan menos clientes nuevos y que pueden conseguirse de forma más barata; los clientes estables hacen pedidos frecuentes y consistentes y, por tanto, normalmente cuesta menos servirlos.
- Los clientes ya existentes tienden a comprar más y con frecuencia recomiendan el proveedor a nuevos clientes sin ningún coste prácticamente para él.
- Los clientes satisfechos aceptan frecuentemente pagar precios *extras* a un proveedor que conocen y en el que confían.
- La retención de clientes hace más difícil a los competidores la entrada en el mercado o la obtención de beneficios.

El beneficio global aumenta drásticamente cuando mejora la tasa de retención (ver Figura 3.3). Cada vez más empresas están poniendo el énfasis en aumentar la retención del cliente como palanca clave para aumentar el beneficio.



El eje vertical indica el incremento, en % de los beneficios antes de impuestos a lo largo de la vida del cliente

Figura 3.3 Impacto en el beneficio de un aumento del 5% de la tasa de retención sobre el valor del cliente

Fuente: Bain & Co.

** Otro ejemplo reciente del interés que tiene para las empresas el conocimiento estrecho de las preferencias de los clientes lo proporcionan las conclusiones del Seminario que se celebró el 20 y 21 de Noviembre de 1995 en el Selfridge Hotel de Londres sobre el tema de "Alcanzar la excelencia en el servicio al cliente por medio de una gestión efectiva de las quejas".³

Los temas clave tratados fueron:

- crear una atmósfera en que no se buscan culpables para que no se oculten los problemas de las áreas -- cambio de cultura,
- controlar, buscar y recuperar a los clientes que se van, mediante acciones positivas para solucionar las quejas,
- detectar y reunir datos significativos de quejas,
- reclutar, preparar y dar poder al personal para enfrentarse y solucionar las quejas,
- gestionar el servicio al cliente, descentralizando
- construir una organización centrada en el cliente
- rectificar y compensar

Los participantes, distribuidos en grupos de trabajo, debatieron las aportaciones de los ponentes y, a partir de ellas, alcanzaron sus propias conclusiones:

Una gran mayoría estuvo de acuerdo en que las quejas de los clientes deben enfocarse de forma positiva y hay que animar a que se produzcan, *siempre que* la empresa use la información que acompaña a esas quejas para provocar cambios y mejoras. En conjunto destacaron en las conferencias y discusiones los siguientes puntos:

Cientes

- La fidelidad de los clientes se consigue con una combinación de "hacerlo bien a la primera" más "recuperación mediante el servicio".
- Asegurarse de que los clientes saben dónde y a quién pueden protestar.
- Los clientes tienden a no protestar. Por ello hay que promover activamente la obtención de información de los clientes mediante encuestas y estudios.

- Cuando se producen problemas, si es posible hay que adelantarse: decirselo al cliente antes de que sea él quien nos lo comente.
- Conseguir una buena relación con los clientes, ya que así
 - es más fácil que nos comenten los problemas y podamos resolverlos
 - los clientes serán más tolerantes y comprensivos cuando haya problemas.
- No siempre podremos dar a los clientes lo que quieren (puede chocar con otras prioridades comerciales), pero hay que decir por qué no se puede.

Empleados

- Asegurarse de que entienden qué es una queja y por qué hay que registrarla y cómo hacerlo.
- Los empleados cara al público son vitales. Muchas empresas les están dando la autoridad de resolver problemas al momento. Para ello es esencial prepararlos y ayudarles.
- Son críticos los procesos de selección y formación de los empleados.
- El miedo de muchas empresa de que, si tienen muchos empleados pagando compensaciones por errores, les va a costar mucho, no está respaldado por los resultados de distintos estudios.
- Se necesita haber se ocupado y haber resuelto las necesidades de los empleados antes de que éstos puedan ocuparse de lo que quieren los clientes.
- Hay que proteger a los empleados cuando se enfrentan al "descontento profesional"; a veces la empresa debe tomar una actitud firme en defensa de sus empleados.

Sistemas

- Es más barato y más efectivo solucionar las quejas por teléfono siempre que se pueda (aunque se hayan recibido por escrito).
- A menudo la causa real de los problemas son fallos de comunicación.
- Asegurarse de que la información recogida a través de las quejas se usa para mejorar los procesos.
- Es importante desmenuzar los problemas hasta encontrar y solucionar sus causas reales, no quedarse en los síntomas.
- Mantener los sistemas de gestión de quejas y de informes sobre problemas muy sencillos.
- Equilibrar los informes sobre quejas y problemas con buenas noticias y agradecimiento por los éxitos.
- Compensación: debe ser la adecuada para compensar el impacto que el fallo en el producto o servicio ha provocado en el cliente.
- Medidas del progreso: si aceptamos que tenemos que conocer los problemas, en lugar de ponernos como objetivo la reducción del número de quejas, hay que procurar el tiempo de respuesta, o el número de protestas repetitivas, etc.

Organización

- Es esencial tener una cultura "sin culpables" si queremos conocer las quejas y usarlas de forma positiva -- el miedo a admitir los errores es la mayor barrera en muchas organizaciones.
- Es esencial que cualquier cambio en la actitud de la empresa hacia las quejas venga de la cúspide de la organización.

- Prepárate para enfrentarte al "gran problema", el mayor incidente imaginable. Asegúrate de que los planes de emergencia para esos casos incluyen el manejo de las quejas que se puedan producir y, si es posible, prueba los planes.
- Muchas empresas tienen miedo de pedir perdón, por no dar la impresión de que el cliente tiene derecho a una compensación. Sin embargo, para algunos descontentos lo que más efecto tiene es pedirles perdón.

3.1.2. Mejora de resultados del negocio mediante la Calidad Total

Como ya se ha apuntado, la Calidad Total se enfoca hoy en día hacia la mejora de resultados del negocio, basándose en los clientes satisfechos y fieles.

Sorprendentemente, sin embargo, se han realizado escasas investigaciones rigurosas que establezcan el vínculo, si lo hay, entre las iniciativas de Calidad Total y los resultados de la calidad y del negocio. La que se ha hecho es interesante, pero no concluyente. Esto se debe en parte a que no se han llevado a cabo suficientes iniciativas durante el tiempo suficiente para poner completamente a prueba este enfoque. Uno de los mensajes centrales de la Calidad Total, desde luego, es que se trata de un proceso largo; el periodo a menudo mencionado como necesario para conseguir una transformación de Calidad Total es de 5 a 10 años. Sin embargo los resultados — al menos de la satisfacción del cliente, si no de los beneficios — deberían aparecer bastante antes.

A continuación se presentan un ejemplo de estudio realizado sobre estos aspectos.

La revisión más amplia, hasta la fecha, del impacto de las iniciativas de Calidad Total fue publicada por la Oficina de Contabilidad General del gobierno de USA en mayo de 1990. Titulada "Prácticas de Dirección - Las Empresas de USA mejoran los resultados mediante esfuerzos de Calidad Total", examinaba el programa de calidad de 20 compañías, todas ellas con altas puntuaciones en la competición por los Premios

Baldrige de 1988 o 1989. Utilizando una encuesta detallada y entrevistas de seguimiento extensivas, la GAO concluyó que había una relación de causa y efecto entre prácticas de Dirección de Calidad Total y resultados empresariales, medidos en beneficios, satisfacción del cliente, eficacia interna y satisfacción del empleado (ver Figura 3.4).

Dirección del indicador

Indicador de resultados *Empresas* *Positivo* *Negativo* = *Promedio de mejora*

Indicador de resultados	Empresas	Positivo	Negativo	=	Promedio de mejora
Relacionado con empleado					
Satisfacción del empleado	9	8	1	0	1,4
Atención	11	8	0	3	0,1
Rotación	11	7	3	1	6,0
Seguridad/salud	14	11	3	0	1,8
Sugerencias recibidas	7	5	2	0	16,6
Total	18*	39	9	4	
Operación					
Fiabilidad	12	12	0	0	11,3
Entrega a tiempo	9	8	1	0	4,7
Tiempo de proceso del pedido	6	6	0	0	12,0
Errores o defectos	8	7	0	1	10,3
Plazo de entrega del producto	7	6	0	1	5,8
Rotación de inventario	9	6	1	2	7,2
Costes de calidad	5	5	0	0	9,0
Ahorro en costes	9	9	0	0	...
Total	20*	59	2	4	
Satisfacción del cliente					
Satisfacción global	14	12	0	2	2,5
Quejas del cliente	6	5	1	0	11,6

Retención del cliente	10	4	2	4	1,0
Total	17^a	21	3	6	
Resultados financieros					
Cuota de mercado	11	9	2	0	13,7
Ventas por empleado ^b	12	12	0	0	8,6
Rendimiento sobre activos	9	7	2	0	1,3
Rendimiento sobre ventas	8	6	2	0	0,4
Total	15^a	34	6	0	

^a Número total de empresas que proporcionan datos, no número total de respuestas para todos los indicadores de resultados.

^b No ajustado a la inflación.

Fuente: GAO, retomada de George Binney, *op.cit.*

Figura 3.4. Resultados seleccionados del estudio de la GAO

Aunque los resultados de la encuestas apuntan claramente a una mejora significativa en casi todos los indicadores, el estudio no fue concluyente, ya que no utilizó métodos estadísticos, la muestra de 20 es muy pequeña, y las empresas no contestaron a todas las preguntas. El promedio de respuestas fue sólo de nueve empresas por pregunta.

3.1.3. Ventajas de la mejora continua

Más que insistir en las teorías sobre las ventajas que presenta la Calidad Total y sobre el desarrollo genérico de sus programas, se presentan algunas reflexiones sobre ejemplos seleccionados de sectores o empresas de indudable éxito y prestigio.

A) El sector del automóvil en Japón

El mejor ejemplo de investigación encontrado es la obra exhaustiva realizada por un equipo del MIT sobre el sector de la industria del automóvil.⁴ Descubrió que el enfoque nuevo y de mejora continua llamado "producción estilizada (*lean production*", desarrollado originalmente por Toyota, había transformado la industria.

¿Cómo consiguen estos productores su abrumadora superioridad competitiva? No sólo mediante la automatización: algunos productores europeos la tienen y sin embargo todavía experimentan baja productividad. Ni mediante líneas de producto más sencillas. Las plantas con la productividad más alta tienen el número más alto de estilos y modelos en construcción. Los factores que suponen toda la diferencia son, por un lado, un proceso de desarrollo del producto que reúne todas las funciones en un equipo eficiente, y que asegura la manufacturabilidad de los productos nuevos; y, por otro lado, una organización en la planta que "transfiere el número máximo de tareas y responsabilidades a los trabajadores que son quienes realmente están añadiendo valor al coche en la línea de producción, y tienen implantado un sistema para detectar defectos, que rápidamente sigue el rastro de cada problema, una vez descubierto, hasta su causa última".

B) Club Med. Enfoque en el cliente: información recibida y reacción

Uno de los principales rasgos del Club Med como empresa es su capacidad de conseguir información proporcionada por el cliente y reaccionar ante ella. Ya en 1967 el club estableció un sistema central informatizado para reunir y analizar la información

proporcionada por los GMs —*gentils membres*, como se llama a los huéspedes en el Club Med— sobre la calidad de su experiencia de vacaciones en todas sus distintas localizaciones. Hoy ese "barómetro" evalúa más de 250.000 respuestas de GMs cada año. Si es necesario, se puede emprender una acción correctora en cualquier localidad y se analizan las tendencias para planificación y desarrollo futuros.

Esta información cuantitativa se utiliza también para evaluar los resultados de un equipo particular a cargo de una localización determinada.

A esa información cuantitativa se añade otra cualitativa, obtenida por medio de tres canales principales:

A) Se realiza un análisis sistemático de todas las cartas de los GMs recibidas, para hacer el seguimiento de temas que quizás son más sutiles o más personales que los que han quedado realizados en el análisis del cuestionario.

B) El director comercial de cada mercado (es decir, el país originario de los GMs) también pide formal y regularmente información a tres fuentes:

los GOs —*gentils organisateurs*, técnicos organizadores que comparten las actividades de los huéspedes— que trabajan en la propia red de distribución del Club Med (que es responsable del 50% de las ventas en todo el mundo);
otros grandes distribuidores (principalmente agencias de viajes);
y los mismos GMs, mediante *grupos de interés*.

Estas conversaciones están diseñadas para revelar las percepciones más detalladas de los GMs sobre el Club Med.

C) Además, se pide formalmente información a los clientes durante su estancia en un centro de vacaciones (*village*). La "Mesa Redonda" es una especie de círculo de calidad dirigido por el director del centro para animar a los GMs a suministrar información suplementaria.

Aparte de estos mecanismos formales, la cercanía de los GOs a los GMs ayuda a crear un reacción rápida a la información recogida durante conversaciones informales.

Los datos recogidos en los primeros años permitieron a la organización establecer un mecanismo para sistematizar las técnicas de mejora de sus procesos y de la calidad percibida, con tres acciones principales complementarias.

Este sistema se desarrollo según la secuencia siguiente;

1.- Una comisión redactó la siguiente Carta de Calidad, fijándose como objetivo para su aplicación en la práctica el obtener cero defectos.

""La calidad excede las expectativas de los GMs:

- llegar al centro y vivir sin preocupaciones ni riesgos.
- una localización atractiva.
- recibir atención, generosidad e imaginación.
- poder utilizar los servicios del centro con facilidad.
- que todo funcione y esté limpio.
- libertad de elección.
- comer y beber lo que quieran, cuanto quieran y cuando quieran.
- reunirse con otras personas con facilidad.
- aprender nuevas habilidades.
- respeto absoluto al contrato (por parte de Club Med).

Se pensó que estas declaraciones de calidad cubrían las expectativas que los GMs tenían sobre las vacaciones en el Club Med.

2.- La siguiente tarea fue transformarlas en normas mucho más detalladas que, si se respetaban, proporcionarían la experiencia deseada a los Gms.

Para ello, la comisión examinó cada declaración de la Carta de Calidad en relación de cada actividad dentro de los centros, para medir su importancia relativa dentro de la Carta. Se tomaron en consideración un cierto número de factores al desarrollar las normas de servicios:

- Las indicaciones contenidas en la información del cliente sobre lo que requería o deseaba.
- Lo que las tendencias del mercado sugerían que iba a hacerse más importante.
- La práctica diaria.
- Las opiniones de los GOs especializados en cada campo concreto sobre lo que era importante.
- ¿Cuál es la norma (expresado desde el punto de vista del cliente)?
- ¿Qué tarea debe asumir el GO para proporcionar esta norma?
- ¿Cómo es la tarea a realizar?

Las normas se aplicaban tanto a las dimensiones tangibles de la calidad, como el aspecto de un buffet o la disponibilidad de material deportivo, como a dimensiones intangibles, p. ej., la facilidad con que se resuelve un problema de un GM, o la calidad de la atención recibida.

3.- Cuestionario GM

L'Oscar es el nombre que se dio al cuestionario con franqueo prepago que cada GM recibe después de unas vacaciones en el Club Med. Cada año los GMs devuelven cumplimentados aproximadamente unos 250.000, lo que refleja según Club Med dos cosas: una sensación de satisfacción con las vacaciones y, más importante, una sensación de dar información a un club al que perteneces, más que de dar información a un proveedor.

El cuestionario, que está esperando en casa a los que regresan de las vacaciones, recoge primero algunos datos de marketing: ¿Con quién hizo la reserva? ¿Ha pasado ya antes unas vacaciones del Club Med? ¿Qué factores influyeron más en su elección de vacaciones (recomendación boca a boca, publicidad, etc.)? Además se les pregunta por su situación familiar y tipo de trabajo.

Luego sigue preguntando: "Si pudiera mejorar un aspecto de sus vacaciones del Club Med, qué sería?"

La sección siguiente pide al GM que "puntúe" 16 aspectos de las vacaciones en una escala que va desde extraordinario a muy malo. El ejemplo siguiente es el de unas vacaciones de ski, que explora:

- Impresión global.
- Organización.
- "Bienvenida" en las oficinas de los centros.
- Equipo de GOs.
- Restaurante.
- Bar.
- Escuela de ski.
- Elección de diversiones.
- Calma y tranquilidad.
- Mini-club (niños)
- Baby club.
- El lugar en su conjunto.
- Comodidad.
- El viaje hasta el lugar.
- Limpieza.
- Información dada al contratar las vacaciones.

C) El punto de vista del cliente en la mente del proveedor

Otro ejemplo de la necesidad de excederse cada día en la preocupación por los clientes la da S. Adair Heeley ⁵ en una anécdota en que se mezclan sus experiencias de dos momentos distintos de su vida profesional.

""Hace poco tiempo visitaba como consultor una empresa cliente que hace un componente para la unidad de disco que fabrica H-P en Boise, Idaho, donde trabajé hace años. El operador estaba probando esas piezas mientras yo le hablaba. Me señaló al cajón que tenía esas piezas y comentó que no entendía cómo en H-P eran tan quisquillosos e insistían siempre en el 100 % de calidad.

Le dije que yo había trabajado en H-P en Boise y que recordaba que, si ese componente era defectuoso, se atascaba el disco y tardábamos horas en repararlo. Si llegaba a un cliente y se estropeaba allí, podíamos crear un problema muy grave a ese cliente, ya que tendría que recuperar manualmente los datos, con un gran coste y pérdida de credibilidad para H-P. El operador nunca había visto al componente bajo esa óptica.""

3.2. Orientaciones prácticas para un programa de Calidad Total

A la vista de sus experiencias, S. Adair Heeley sugiere en la obra citada una serie de consejos prácticos para llegar a sintonizar a fondo con los clientes. A continuación se resumen sus rasgos más salientes.

3.2.1. Sincronizar con los clientes y usar la capacidad de modo regular: el ritmo sostenido

Para explotar al máximo las ventajas de la Calidad Total, sobre todo en sectores industriales, se necesita un programa regular, lineal, que exige que todos, desde los proveedores, pasando por la línea de producción, hasta los clientes "se muevan al mismo ritmo". Cabe preguntarse cómo es posible, ya que los clientes no pasan los pedidos con regularidad.

La clave es hacer que el motor de la planificación y de los programas sean los pedidos de los clientes, no algún motivo interno, como mantener ocupados a todos los operadores y todas las máquinas, para sacar productos con independencia de si los clientes los necesitan o no. El ritmo sostenido funciona igual en fábricas con series repetitivas de productos, que en empresas que se dedican a productos de diseño especial según especificaciones de cada cliente.

Las palabras clave que describen al ritmo sostenido son:

Consistente Predecible Flexible

Pueden parecer contradictorias, pero ya hay muchos ejemplos en que se han hecho complementarias en fábricas que han adoptado las técnicas de JIT.

3.2.2. Diseño centrado en el cliente

El enfoque principal del JIT consiste en satisfacer las exigencias de los clientes (externos e internos) al mínimo coste. Conforme se extiende por la empresa esta visión compartida, comenzando por el diseño, los objetivos y el tipo de medidas se apartan de las tradicionales y se centran en los siguientes aspectos:

- Diseño con 100 % de calidad, en apoyo de una fabricación con 100 % de calidad a la primera.
- Objetivos de coste que incluyen los costes totales; los de producción y los que causamos al cliente.
- Puntualidad -- respeto a los programas para llegar al mercado en el tiempo previsto.
- Resultados y especificaciones de diseño que cumplen (no queremos que sean superiores) las exigencias de los clientes.

A ello ayudan los siguientes elementos.

3.2.3. Mejor programación para llegar al mercado en el momento previsto

Las características requeridas incluyen el diseño del producto adecuado, además de insistir en otros aspectos que quieren los clientes, como un precio razonable, fiabilidad y entrega a tiempo.

El diseño puede afectar a todos ellos; si marketing informa al equipo de diseño al comienzo del proceso, la probabilidad de cumplirlos se incrementa enormemente.

Si no se está seguro de lo que quieren los clientes, merece la pena averiguarlo. Para ello se puede usar un equipo humano que incluya a marketing, a ingeniería de producto y a fabricación. "Por ejemplo, una empresa puede pensar que el precio es un factor básico para muchos de sus clientes. Sin embargo, al entrevistar a los clientes, ellos hablan de entregas más rápidas y más flexibles, como factores mucho más importantes, siempre que el precio siga siendo razonable. Muchos de nosotros tendemos a imaginar lo que quieren los clientes, -- en lugar de preguntárselo.

"Adecuado para el uso" es una expresión muy extendida, acuñada para designar a un producto que responde a las especificaciones del cliente. Si se exceden estos requisitos y se le da un producto más elegante o con muchos detalles suplementarios, no es seguro que el producto se vaya a vender más o a un precio más alto. De hecho, con frecuencia ocurre que esta conducta da como resultado productos más caros, pero que no pueden venderse a precios más altos. El margen se deteriora."³

Una buena relación con los clientes ayuda a determinar cómo pueden cumplirse las exigencias de los clientes. Una asociación con los clientes en que ganan ambas partes es tan beneficiosa como esa misma asociación con los proveedores.

3.2.4. Elementos básicos del diseño orientado al cliente

Para diseñar con éxito y satisfacer a los clientes, hay que centrarse en dos elementos, tal como se ve en la parte inferior de la figura 3.5

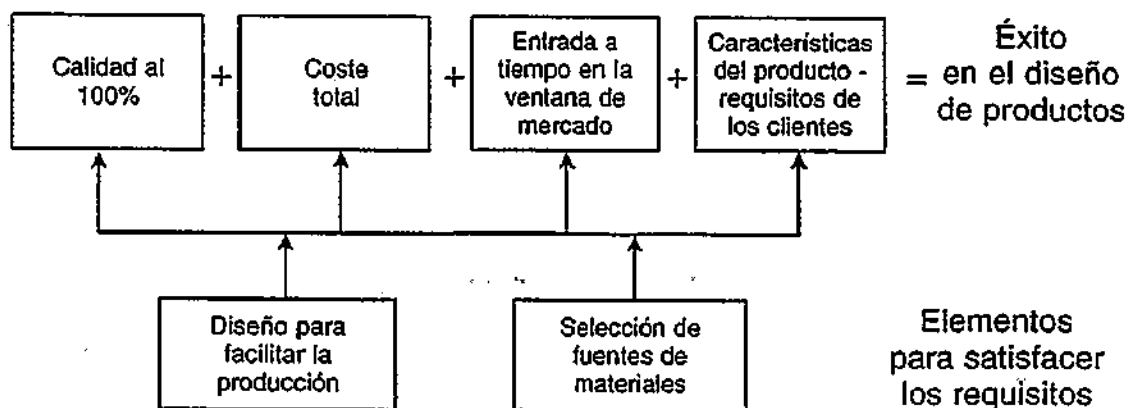


Figura 3.5 Elementos necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes

Fuente: George Brimney

Diseño orientado a la producción : Los procesos productivos se ven muy influidos por el diseño. Por ejemplo, los diseñadores deben tener en cuenta el flujo de materiales y la ausencia de inventarios durante los procesos de producción. si la fábrica ha adoptado el proceso JIT.

Otra consideración es la inspección de calidad. ¿Podrá hacerla el próximo operario de la línea o tendrá que hacerla un inspector?

* Elección de suministradores durante el diseño. Esta elección la hace habitualmente el departamento de ingeniería. Compras no entra en el proceso hasta que el producto y sus planos llegan a fabricación. Esto causa al menos dos problemas:

1. Los ingenieros a menudo se inclinan por un nuevo proveedor, cuando ya hay uno que viene suministrando esa pieza desde hace años sin problemas, o eligen a un proveedor que ha sido desechado durante un proceso de calificación. Por eso muchas empresas tienen tantos proveedores.

2. El proveedor escogido por ingeniería puede ser muy adecuado para entregar las cantidades necesarias para el diseño, pero se puede ver desbordado cuando se le pidan las cantidades que se necesitan para la fabricación.

Es mejor que en el proceso de elección de proveedores intervenga un equipo con personas de ingeniería de diseño y también de compras, de calidad y de contabilidad. Así es seguro que se tienen en cuenta todos los aspectos relativos al proveedor. Todos los proveedores seleccionados para un producto de nuevo diseño debe ser uno de los "pocos escogidos" en un proceso previo de calificación, o reunir las condiciones y tener la voluntad de llegar a ser uno de ellos.

A ello se pueden añadir tres principios para tener éxito, cumpliendo los requisitos de los clientes, y al mismo tiempo aumentar los márgenes de beneficio:

1. Simplicidad en el diseño
2. Equilibrio entre normalización y creatividad
3. Estabilidad del diseño

La simplicidad en el diseño no equivale a ausencia de novedades. Un diseño sencillo puede ser mucho más atractivo y suponer un reto mayor que uno complejo. Además, será más fácil diagnosticar sus problemas y efectuar su mantenimiento.

3.2.5. Contacto personal con los clientes

Una de las mejores lecciones extraídas de estas compañías y de otras , que destacan en la aplicación de la calidad (ganadores de los Premios M. Baldrige y Europeo, Florida Power Light, Hewlett-Packard, etc.) es, aparte de las encuestas formales y de los informes cuantitativos de los clientes, la necesidad de mantener intensos contactos personales con los clientes. La comprensión que proporcionan los contactos personales puede perderse en las encuestas y cuestionarios mecánicos. En particular, cuando se trata de anticipar las necesidades que los clientes no han formulado todavía, es necesario acercarse a ellos, comprender sus preocupaciones principales y sus prioridades y cómo hacen funcionar y utilizan su producto o servicio. En este sentido, es muy interesante el punto de vista de Milliken (empresa que ganó el Premio M. Baldrige en 1989) sobre cómo enfocar las relaciones con los clientes

- Los clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Los clientes no son interrupciones de nuestro trabajo, son su objetivo. No les estamos haciendo un favor al servirles, nos están haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo.
- Los clientes no son extraños a nuestro negocio, son una parte integrante y la más importante de él.
- Los clientes no son frías estadísticas, son seres humanos de carne y hueso con sentimientos, problemas y emociones como los nuestros. Debemos tratarlos como esperamos que nos traten.
- Los clientes no son personas con las que discutir; nadie ganó nunca en una discusión con un cliente aunque crea que lo ha hecho.
- Los clientes son personas que confían en nosotros. Si tenemos suficiente imaginación y capacidad, les serviremos de un modo provechoso para el cliente y para nosotros mismos.
- Los clientes no tienen siempre razón, pero siempre merecen nuestra comprensión, paciencia y respeto.
- Los clientes son el jefe.

Figura 3.6. Punto de vista de Milliken sobre el cliente

Fuente: Documento interno de Milliken

O, como apunta S. Adair Heeley,⁵ las personas de la empresa deben moverse hacia los clientes, intentar ver los productos y los problemas como ellos.

""Asegúrate de que todo el mundo (en la empresa) está pendiente de temas relativos al mercado -- lo que más importa a tu sector y a tus clientes. Todos deben conocer los productos de la competencia. ...

Hay que organizar demostraciones para enseñar cómo se usan nuestros productos por parte de los clientes. ... Esto hace que todos vean mejor la importancia de la calidad.

Se pueden exponer y discutir regularmente los productos de la competencia. Esto ayuda a crear más ganas de mejorar y hacer las cosas bien.""

3.2.6. Formación

Mejora continua significa formación continua. Las empresas que tratan de aplicar la Calidad Total necesitan convertirse en organizaciones de formación.

En la práctica esto significa, primero, cambiar las responsabilidades de los directivos. Deben pasar de considerar que su principal tarea es el control, a apoyar al personal y desarrollarlo para el futuro.

Además, la dirección debe mostrar que también ella está dispuesta a aprender; que escucha a los empleados y responde a sus necesidades y deseos; que está preparada a admitir que tiene equivocaciones y que aprende de ellas. Debe acabarse la "cultura de echar la culpa a alguien", en que, cuando algo va mal, la gente tiende a buscar un chivo expiatorio, no a buscar la causa subyacente y corregirla.

También en este aspecto la empresa Hewlett-Packard constituye un buen ejemplo, refrendado por su éxito en muchos campos, especialmente en los campos de resultados empresariales, innovación tecnológica, fidelidad de los clientes y del personal técnico, etc. Como muestra de sus reflexiones, que constituyen la base de su práctica diaria, se presenta aquí su *Decálogo de la Calidad Total*, que demuestra su gran atención a los clientes y el papel esencial de la formación como instrumento básico en su esquema.

Los diez puntos de la calidad Total de Hewlett Packard

1. Énfasis en los clientes, sus necesidades y sus expectativas.
2. Comprobar regularmente cómo están de satisfechos; establecer las causas de insatisfacción.
3. La persona que le sigue en el proceso es su cliente.
4. Esforzarse por suprimir las causas básicas del abandono de los clientes; buscar continuamente los problemas, las desviaciones.
5. Ser constantes en el propósito: innovación continua y mejora de los productos y de los procesos en todas las actividades.
6. Nunca dejar de fijar normas para mantener los beneficios.
7. Crear calidad yendo hasta las fuentes.
8. Derribar las barreras entre departamentos.
9. Expulsar el miedo de toda la organización.
10. Educar, formar y reformar continuamente para realizar todo su potencial.

Un enfoque que han seguido muchas empresas con excelentes resultados es el de la "formación-acción", o formación adaptada a las necesidades específicas del área de trabajo, realizada en el momento en que se presentan estas necesidades

Las empresas con más éxito vinculan estrechamente la educación con la experiencia de la vida diaria y las tareas en el lugar de trabajo. Reconocen que la formación real ocurre cuando las personas aplican sus nuevas ideas y habilidades a su trabajo de cada día y cuando existe un apoyo consistente de los directores para hacerlo así.

La integración de la formación en el trabajo empieza con un cuidadoso proceso de introducción de nuevos trabajadores, en los que la empresa pone un gran énfasis.

Citando otra vez a S. Adair Heeley ⁵, podemos preguntar.

""¿Qué han hecho las empresas de más éxito para hacer realidad estas ideas (formación continua)? La respuesta tiene tres partes.

1. Han apoyado una inversión importante en formación y educación, con independencia de las presiones ejercidas por las ventas o los beneficios. Lo hacen porque ven la inversión en formación y desarrollo como una condición previa del éxito del negocio, no debido a un generoso compromiso emocional con la educación.

2. Han organizado la formación y educación sobre una base "justo a tiempo", ayudando a suministrar habilidades y conocimientos en el momento en que se van a aplicar. Vinculan la educación a la resolución de problemas de la vida diaria y al avance del negocio. Han evitado la formación generalizada, en que todos los empleados hacen los mismos cursos breves, sin entender claramente para qué se les forma.

3. Reconocen que la formación verdadera llega con la experiencia. Han reorganizado tareas y responsabilidades y proporcionado oportunidades de experimentación y revisión de forma que la formación se realice mientras se va trabajando.""

A continuación se citan unos breves ejemplos de esta orientación de la formación en algunas empresas.

**** En 1991 cada uno de los 3.000 empleados de Nissan Motor UK recibieron un promedio de 24 días de formación fuera del trabajo y el personal de manufactura una formación adicional de 12 días de formación fuera del trabajo.**

El coste total en formación ascendió a £6.5 millones. Si se incluyen los salarios de las personas que se formaron la cifra sube al 14 por ciento de la factura anual de los salarios del personal.

**** Grudfos demuestra también un extraordinario compromiso con la formación y el desarrollo. A lo largo de seis años un operario puede haber tenido 150 días de formación. La educación se extiende a temas no directamente relacionados con las habilidades del puesto de trabajo. Incluso en los tiempos difíciles el gasto en formación y educación se mantiene.**

**** Federal Express gasta \$225 millones al año en formación, equivalente al 3 por ciento de sus costes totales.**

**** Muchos de los empleados de primera línea del Club Med se refieren al Club como una "escuela". Como consecuencia, tanto de sus actividades formales de formación, como del enfoque global de dirección en un entorno de servicio, está reconocido como una base excelente para una carrera profesional, particularmente en el sector de las comunicaciones, la hostelería o el marketing.**

3.3. La Calidad Total, reto al pensamiento convencional

En suma, la Calidad Total, llevada a sus últimas consecuencias, supone poner en cuestión las teorías y las prácticas convencionales de gestión, tal como ha resumido Richard Pascale, ^{6,7} la clave consiste en acabar con el pensamiento de escoger necesariamente entre dos opciones (o lo uno/o lo otro):

- no más — dirección por contenidos o dirección por procesos—, sino ambas.
- no — perspectiva a largo plazo o acción hoy mismo—, sino ambas.
- no — calidad o costes más bajos—, sino ambos.
- no — mejora incremental o innovación—, sino ambas.
- no — preocupación por las personas o pasión por los resultados—, sino ambas.
- no — planificación meticulosa o improvisación—, sino ambas.
- no — procedimientos o iniciativa individual—, sino ambos.
- no — sistemas o cultura de cambio—, sino ambos.
- no — beneficio u objetivos más amplios—, sino ambos.
- no —abordar los problemas de hoy o crear capacidad a largo plazo—, sino ambos.

Aunque pueda parecer imposible, la experiencia japonesa y las empresas que practican la Calidad Total dicen que no. La solución está en ver las características no como opuestas, sino como elementos en tensión dinámica. La tarea de los directivos no consiste en equilibrar los elementos, sino en encontrar la combinación adecuada, en que la capacidad de un lado de la ecuación refuerce la capacidad del otro.

3.3.1. Criterios para evaluar el progreso de la empresa

El camino de la Calidad Total, como ya se ha indicado, es largo y nada fácil. La empresa puede equivocarse el rumbo en muchas ocasiones a lo largo del camino.

Para evitar o, al menos, minimizar este peligro, conviene establecer desde las primeras etapas un sistema de indicadores, que permitan comprobar periódicamente si se sigue en el buen camino (o sea, si la empresa sigue progresando).

Ahora bien, esos indicadores deben estar orientados hacia los clientes y hacia los efectos que tienen en ellos las distintas acciones (internas y de cara al exterior), que toma la empresa.

Muchas empresas, sobre todo en la década de los 80, basaron los indicadores de resultados de Calidad Total en operaciones internas en vez de medir dimensiones como: tiempo entre pedido y entrega, tasa de defectos y tiempo de respuesta, que son realmente importantes para los clientes. La consecuencia era a menudo una larga lista de medidas intermedias, característicamente enfocada en inputs (entradas) y no en outputs (salidas), o sea, como señalan los consultores Booz, Allen y Hamilton, estas medidas se fijan en "las muchas trivialidades", sin constituir una guía positiva para la empresa.

A continuación se presentan unos ejemplos de indicadores orientados a los clientes y a los efectos que las acciones de la empresa tienen en la percepción de los clientes.

** El primero corresponde al Premio Malcolm Baldrige, que, de un total de 1.000 puntos, concedía estos puntos a los aspectos directamente relacionados con el análisis de los clientes y a todos los aspectos de la gestión de las relaciones con ellos :

**PREMIO A LA CALIDAD MALCOLM BALDRIGE: CATEGORÍAS DE
EXAMEN**

(Nº de puntos entre paréntesis)

2. Información y análisis (70)

2.1 Alcance y gestión de datos e información de calidad (20)

2.2 Comparaciones competitivas y benchmarks (30)

2.3 Análisis de datos e información de calidad (20)

7. Satisfacción del cliente (300)

7.1 Determinación de los requerimientos y expectativas del cliente (30)

7.2 Gestión de las relaciones con el cliente (50)

7.3 Normas de servicio al cliente (20)

7.4 Compromiso con los clientes (15)

7.5 Resolución de quejas para mejorar la calidad (25)

7.6 Determinación de la satisfacción del cliente (20)

7.7 Resultados de la satisfacción del cliente (70).

7.8 Comparación de la satisfacción del cliente (70)

Figura 3.6. Peso de la atención al cliente en el Premio M. Baldrige

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Criterios del Premio M. Baldrige, 1995

**** El Premio Europeo, promovido por la Comisión Europea y gestionado por la E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management), concede también los siguientes puntos a indicadores relacionados directamente con los clientes:**

Criterio 1. Liderazgo

1.e Implicación con clientes y proveedores 14

Criterio 2. Política y estrategia

2.b Se basan en información relevante (de los clientes) 17

Criterio 5. Procesos

5.a Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito 28

Criterio 6. Satisfacción de los clientes 200

Criterio 9. Resultados de la empresa

9.b. Resultados no financieros, basados principalmente en
indicadores de fidelidad de los clientes 50-75

**** Por último, se presenta un extracto de los criterios para Autoevaluación de empresas propugnados por Ashridge Institute ¹, prestigiosa institución británica. estos criterios son muy utilizados por empresas europeas de tamaño mediano.**

Como puede verse en la figura 3.7 en la página siguiente, 11 preguntas, de un total de 34, están directamente relacionadas con la atención a los clientes.

EVALUANDO EL PROGRESO HACIA LA CALIDAD TOTAL:

Mejorar los resultados de Calidad

1. Los clientes recomiendan la empresa a amigos y colegas
2. La empresa excede regularmente las expectativas del cliente.
3. La empresa suministra su producto/servicio prometidos muy cerca del 100% del tiempo. (de las veces ¿?)
4. La empresa consigue una satisfacción del cliente más alta que la de sus principales competidores.
5. La cuota de mercado de la empresa está aumentando.

Centrarse en el cliente

6. La empresa anima de forma activa a sus clientes a expresar sus opiniones sobre la empresa y sobre sus productos y servicios.
7. Las quejas y protestas se usan de forma sistemática para evitar que los problemas se repitan.
8. Los empleados de la mayor parte de los departamentos están en contacto con los clientes.
9. La compañía tiene en cuenta las opiniones de los clientes para dar forma a sus productos y servicios.
10. La empresa usa los parámetros que son más importantes para sus clientes al diseñar la información sobre necesidades y deseos de los clientes.
11. La empresa siempre procura mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Mejorar los procesos

Preguntas 12 a 21

Incrementar el potencial de las personas

Preguntas 22 a 34

Figura 3.7. Criterios de Autoevaluación de Ashridge Institute

Fuente: George Binney, *Making Quality Work*

3.4. Técnicas de gestión de la calidad. QFD

A lo largo de este capítulo se ha insistido en la orientación actual de la calidad, cuya meta es responder adecuadamente a las necesidades y los deseos de los clientes.

Una vez explicado y aceptado este enfoque de la calidad, se va a completar el capítulo con una descripción de la herramienta desarrollada para adaptar la innovación en las empresas a esta exigencia del mercado, satisfacer al cliente.

Cuando una empresa se plantea la introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado, debe comenzar por identificar, usando las técnicas adecuadas de marketing, los deseos del mercado. pero, como el proceso de diseño ocupa un tiempo determinado, el ideal sería identificar esos deseos del mercado en el futuro, en el momento en que esa novedad, que va a ofrecer la empresa, llegará los clientes potenciales.

Ese proceso de diseño y desarrollo de un producto o servicio es muy complejo, e implica una serie de decisiones y habilidades importantes:

- la selección de prioridades, que siempre se presenta
- la inevitable búsqueda de compromisos
- unos conocimientos profundos en campos diversos
- la distribución de responsabilidades
- la cadena de interdependencia entre subprocesos, sus partes, etc.

Cuanto mayor es la dimensión del proyecto, más largo y complejo suele ser su desarrollo y se hace más indispensable una comunicación eficaz entre las funciones y las personas. que intervienen en dicho proyecto.

Además de la complejidad interna de un nuevo desarrollo, otro gran problema en muchas empresas es la falta de *cultura de servicio*. A las empresas industriales les cuesta todavía ponerse en el lugar del cliente y entender que éste no quiere comprar una máquina, un ordenador, un producto, sino que quiere una solución a su problema.

Al enfrentarse al proyecto de crear un nuevo producto, la empresa debe considerar todas las fases de su ciclo de vida, y lo que debe ofrecerse al cliente a lo largo de esa vida útil. En concreto hay que conseguir que:

- Las expectativas del cliente se traduzcan en especificaciones de objetivos para la empresa,
- Las especificaciones de objetivos se traduzcan en especificaciones funcionales del producto
- Las especificaciones técnicas se traduzcan en especificaciones de proceso, de mantenimiento, de revisiones, etc., para poner a disposición de los clientes el producto y los servicios asociados, conforme a sus expectativas.

3.4.1. El QFD, la respuesta para diseñar nuevos productos y servicios

El QFD es una herramienta técnica para conocer las verdaderas necesidades y expectativas del cliente y trasladarlas fielmente a las especificaciones del producto (y servicio) y del proceso que lo produce.

Así, la voz del cliente es la que dirige la actividad de desarrollo del producto y del proceso que lo produce, identificando las características significativas sobre las que centrar tiempos, esfuerzos y los demás recursos. Con ello, consigue entregar *al cliente productos fiables al mínimo precio*.

El objetivo del QFD es conseguir que el producto o servicio final cubra las necesidades del cliente y exceda sus expectativas.

Para ello, el QFD responde a todas las cuestiones básicas del desarrollo de un producto (figura 3.8), siempre dirigidas por la visión del cliente.

Como aclara A. Zaïdi ⁸ Quality Function Deployment es la traducción al inglés de tres caracteres japoneses, que figuraban en la portada del libro, que explicó esta técnica, y que corresponden, en este orden, a tres nociones: *Calidad, Función y Despliegue*.

Ello significa que el QFD se ocupa:

- no sólo de las características de calidad y satisfacción del cliente,
- sino también de la utilidad del producto, de los plazos y de los costes

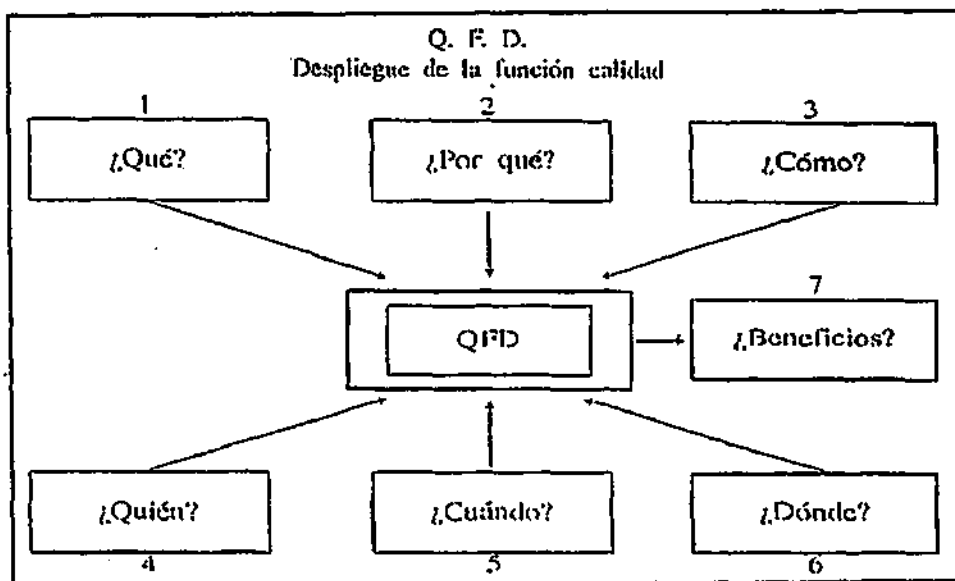


Figura 3.8. El QFD, respuesta global a las cuestiones del desarrollo

Fuente: J. Alonso ⁹

Por su parte, Yoji Akao, uno de los componentes del equipo técnico. que desarrolló esta técnica y comenzó a usarla, explica: ¹¹

""El despliegue de funciones de calidad (Q F D) como enfoque de diseño se introdujo en Japón en 1966. El Q F D ofrece métodos específicos para asegurar la calidad en cada fase del proceso de desarrollo de un producto, comenzando por el diseño. ...

Hace bastantes años, cuando se producían reclamaciones de clientes, se detallaban los factores que contribuían a los problemas en diagramas de causa-efecto, para poder analizarlos cuidadosamente y tomar acciones que evitasen su recurrencia. Este ejercicio se repitió una y otra vez durante largo tiempo. Como resultado de estos análisis, empezó a acumularse tecnología , que permitió alcanzar una calidad superior a la de los países competidores.

Para asegurar la calidad de los nuevos productos no debemos limitarnos a las percepciones de "calidad negativa" (quejas de los clientes), sino también a las no expresadas o latentes, ideas de "calidad positiva" (demandas de los consumidores), ... que debemos procurar introducir en los nuevos productos. El Q F D empieza por intentar comprender las calidades latentes y las ya existentes, que piden los clientes.

Estas demandas deben incorporarse en el plan de calidad y en la calidad de diseño, para desplegarse sistemáticamente desde el punto inicial, el diseño, al final del proceso de producción. Este método se denomina "enfoque del diseño", una de cuyas variantes es el despliegue de funciones de calidad.""

Los rasgos más sobresalientes del QFD son:

- Participación horizontal de todas las funciones de la empresa en equipos mixtos.
- Ciclo más corto de desarrollo del producto, al conocer los requerimientos del cliente.

- Incremento de las prestaciones y de la fiabilidad del producto por encima de los niveles de mercado.
- Reducción de costos en todos los aspectos de:
 - Desperdicios
 - Reprocesos
 - Reclamaciones de clientes
 - Devoluciones en garantía

El despliegue de las necesidades del cliente se consigue en cuatro etapas (Figura 3.9):

1. Planificación del producto
2. Diseño del producto
3. Diseño del proceso
4. Control del proceso

A continuación se va a describir con bastante detalle, y con ayuda de ejemplos, la herramienta en la práctica, con los sucesivos niveles de despliegue en su forma gráfica, conocida popularmente como *la casa de la calidad*.

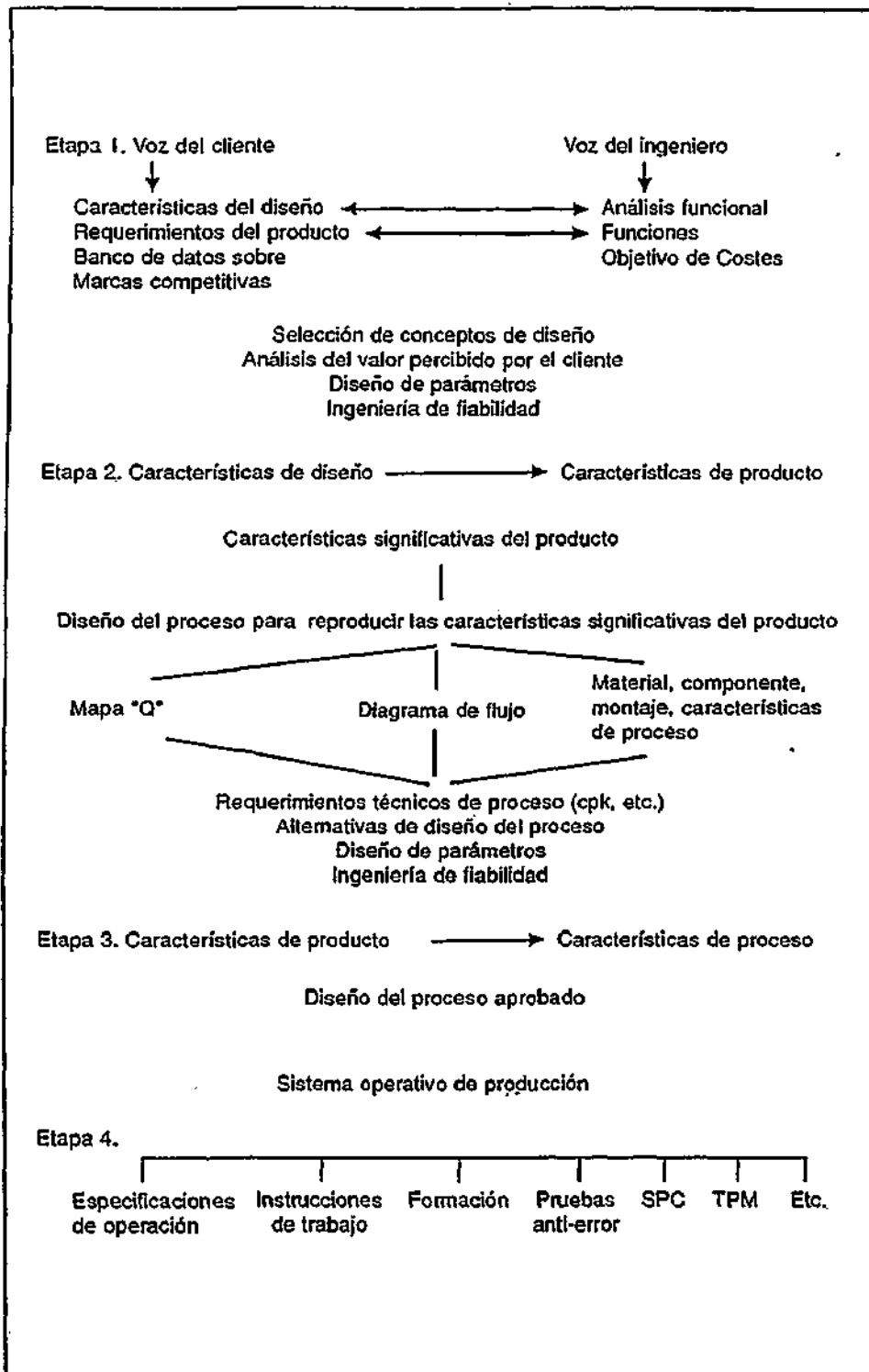


Figura 3.9. Proceso de despliegue del QFD en cuatro etapas

Fuente: J. Alonso '9

3.4.2. La casa de la calidad

La herramienta práctica para desarrollar las ideas anteriores es la "casa de la calidad", gráfico matricial que va enlazando todo el proceso de despliegue de las necesidades del cliente.

Las secciones destacables de la casa de la calidad son:

- Necesidades del cliente
- Valoración de la importancia de cada necesidad y fijación de un nivel objetivo de mejora
- Definición de las características del diseño que responden a los que quiere el cliente
- Grado de correlación entre "características del diseño" y "necesidades del cliente".
- Peso relativo de cada característica del diseño
- Grado de correlación entre características del diseño
- "Valores objetivo" inicialmente asignados a las especificaciones del diseño
- Comparación entre el nivel actual de las especificaciones del diseño y los "valores objetivo asignados"- Requisitos especiales de seguridad, normas y entorno

Todos estos factores se van engranando en sucesivos niveles de despliegue, que comienzan, como es lógico, por llevar a la empresa "la voz del cliente". En las figuras 3.10 y 3.11 se ofrecen el Tipo genérico de casa de la calidad, con sus diversos componentes, y un ejemplo de primer nivel de esta herramienta gráfica.

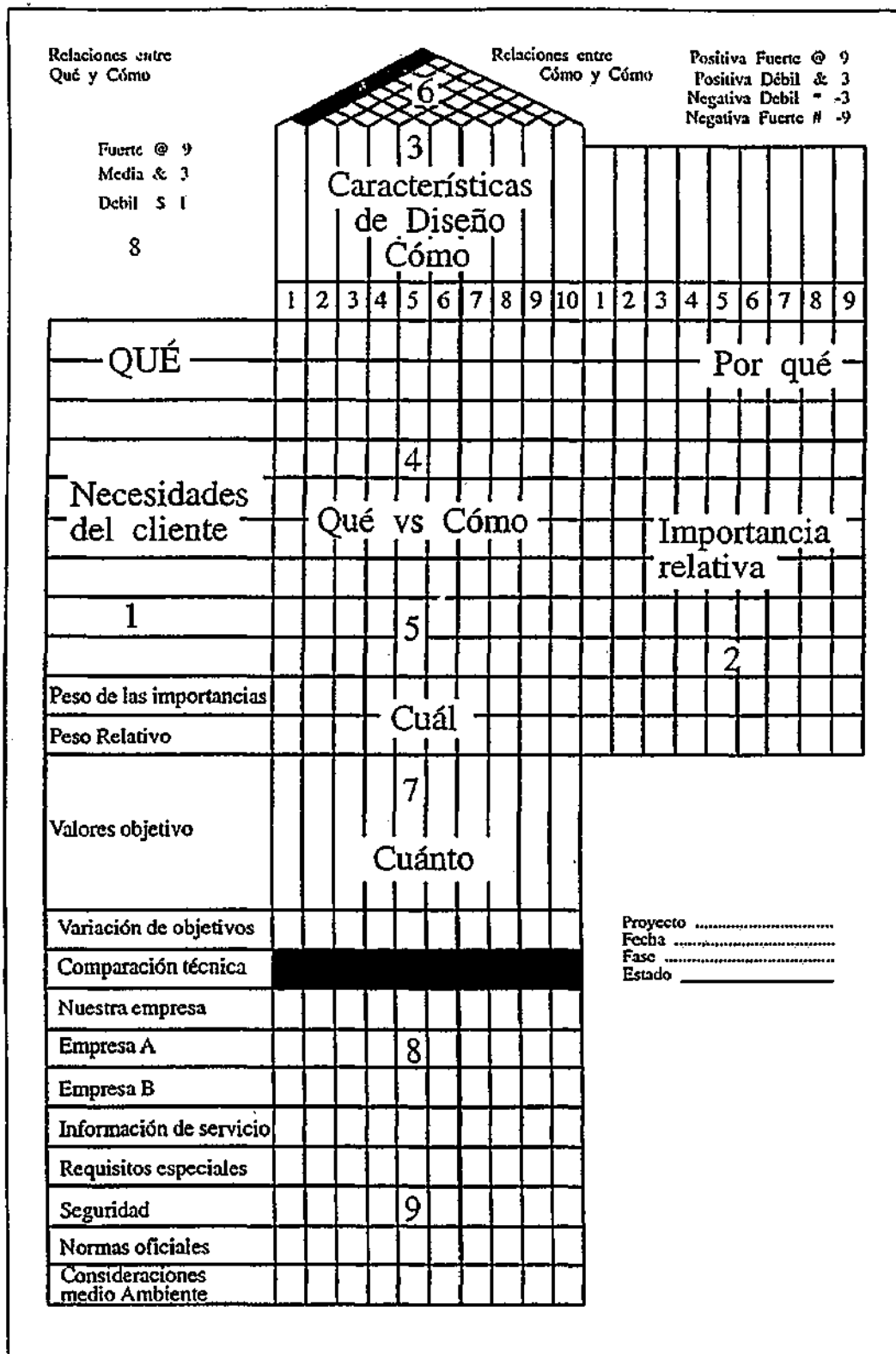


Figura 3.10. Configuración de la casa de la calidad

Fuente: J. Alonso 9

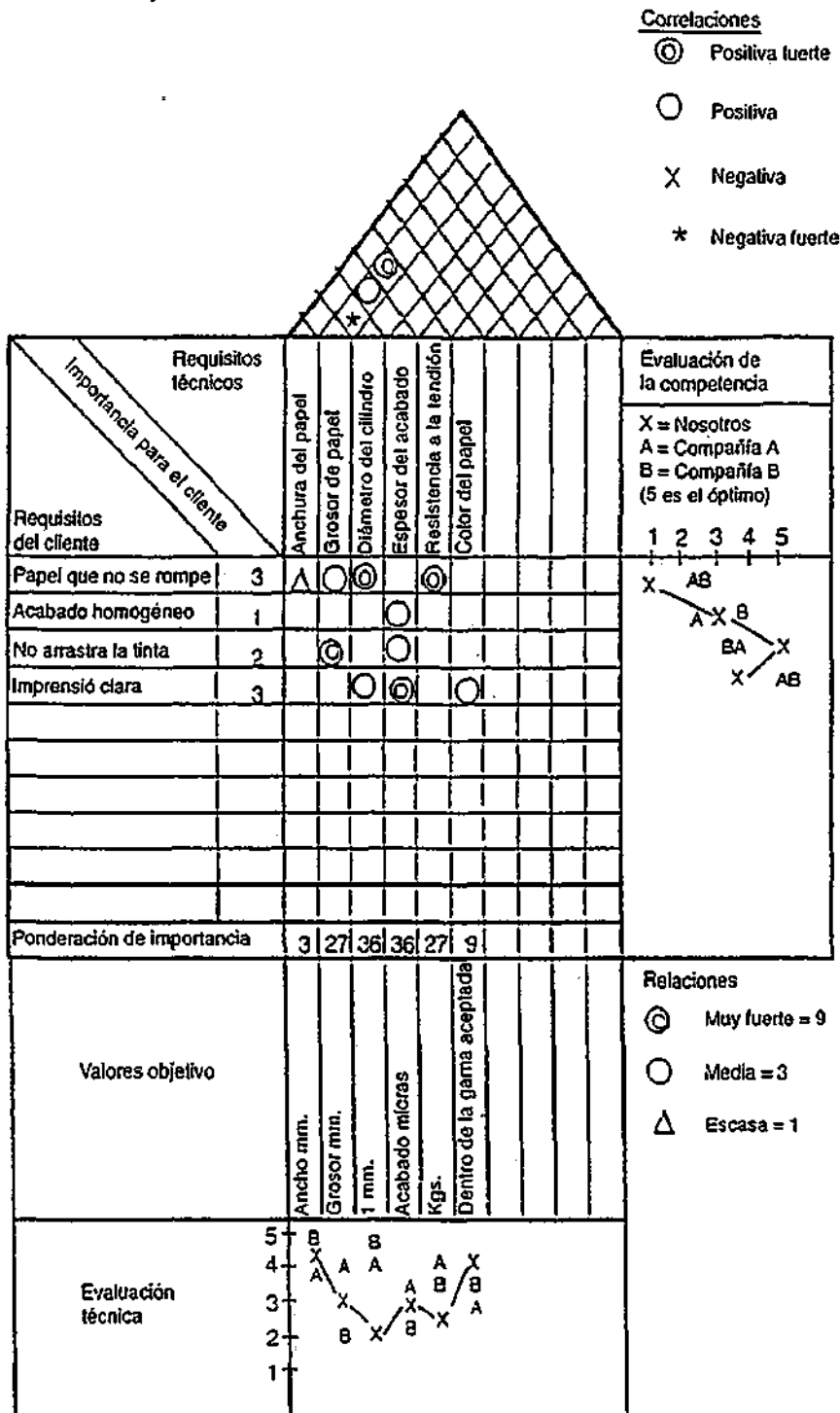


Figura 3.11. Ejemplo de casa de la calidad. Papel para impresora

Fuente: K.R. Bothe, *National Productivity Review* ¹⁰

Percepción de la calidad por los clientes

Los clientes son indispensables, en este esquema, para señalarmos que tienen necesidades o problemas, para los que no encuentran soluciones en el mercado, o sólo encuentran soluciones inadecuadas.

Estas necesidades, expresadas en el lenguaje del cliente, responderán a una de estas tres categorías, según su importancia:

- * Primera categoría. Necesidades funcionales básicas. Su fallo representa *insatisfacción absoluta*.
- * Segunda categoría. Prestaciones asociadas. Toda prestación inferior a las considerada normal representa una gran insatisfacción.
- * Tercera categoría. Rasgos que sorprenden muy favorablemente y producen gran satisfacción.

Como estas necesidades vendrán expresadas en el lenguaje de los clientes, y no en lenguaje técnico o en el lenguaje habitual de la empresa, habrá que complementar las técnicas habituales de marketing con otras específicas, utilizadas para detectar esa percepción de calidad:

- * Preguntas estructuradas: Preguntas en forma positiva y negativa sobre los rasgos del producto, que se consideran claves para cubrir las 3 categorías de necesidades del cliente.
- * Análisis lingüístico: Desglose de las expresiones del cliente en grupos diferenciados:
 - Necesidades simples inequívocas
 - Fallos experimentados con anterioridad
 - Funciones básicas
 - Seguridad asociada

- Prestaciones asociadas
- Prestaciones incrementadas
- Innovaciones

* Diagrama de afinidad: Clasificación de las necesidades del cliente en grupos por su afinidad

* Diagrama de árbol: Desarrolla cada grupo genérico obtenido a partir del diagrama de afinidad en necesidades de segundo y tercer orden.

La figura 3.12 muestra cómo, a partir de estas informaciones, se puede convertir esta información recogida directamente de los usuarios del producto en información útil en un gráfico de calidad. Una demanda de los usuario, tal como "Deseamos tener más de un botón de mando instantáneo" debe analizarse para descubrir por qué los usuarios desean esto. Para ello hay que trabajar con muestras extensas de comentarios de los consumidores sobre esa demanda latente. Los comentarios sobre características existentes, como "Con el equipo puedo hacer maniobras complicadas" pueden también examinarse a partir de una muestra.

<i>Expresiones de los clientes</i>	<i>Datos reformulados</i>	<i>Medios y observaciones</i>
desea más de dos botones de mando	maniobra fácil - poder manejar cosas difíciles	incrementar número de botones de mando
necesita un control neutral en el transmisor	el movimiento es estable poder hacer maniobras	añadir un control neutral al transmisor

Figura 3.12. Conversión de expresiones del cliente a datos reformulados

Fuente: Y. Akao "

Estos comentarios de los usuarios deben clasificarse como muestra la figura 3.13, usando el procedimiento descrito en la figura 3.14. Finalmente podemos hacer un gráfico Q F D de características demandadas ordenando los elementos de primero, segundo y tercer nivel, como se muestra en la parte izquierda de la figura 3.15

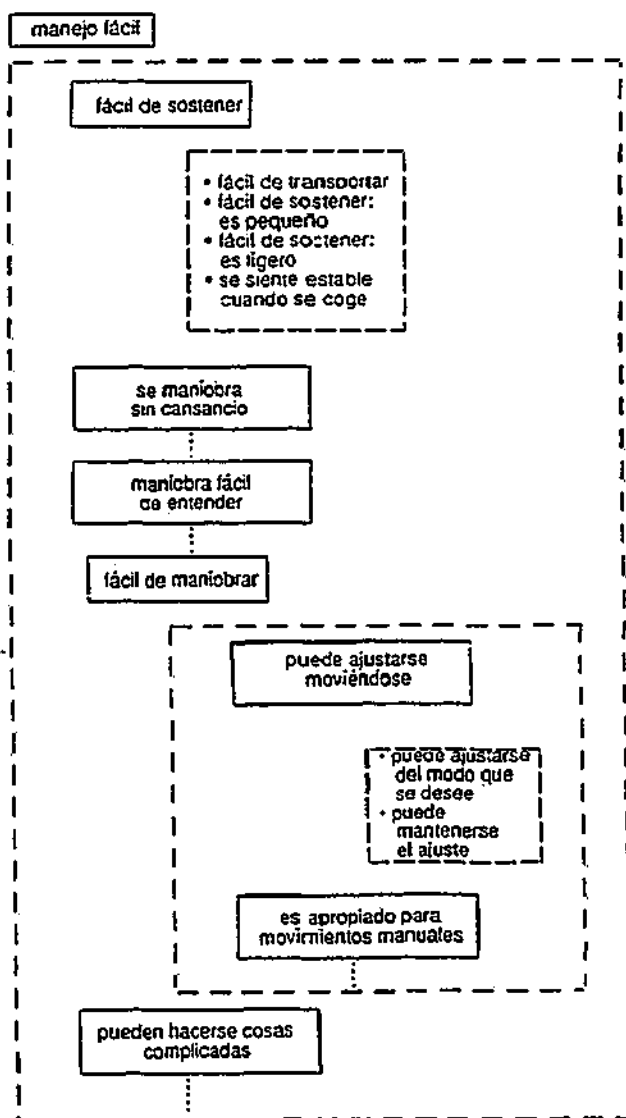


Figura 3.13. Método para agrupar los comentarios del cliente

Fuente: Y. Akao ¹¹

1. Convertir las declaraciones del consumidor (en sus propias palabras) en "datos con expresión clarificada" utilizando expresiones limitadas a un sólo significado (Figura 3.12)
2. Agrupar los datos calificados y asignarles un título que los describa más ampliamente.
3. Usar estos títulos descriptivos como detalles aproximativos de tercer nivel. Asociarlos en categorías similares, asignando títulos descriptivos en los niveles segundo y primero. (Figura 3.13).
4. Clarificar los detalles de primer nivel de la calidad demandada. Afinar, si es necesario, añadiendo elementos a los detalles de los niveles 2° y 3°.

Figura 3.14. Cómo construir un gráfico de despliegue de la calidad demandada

Fuente: Y. Akao ¹¹

gráfico de despliegue de elementos de calidad			elementos de calidad			maniobrabilidad			función eléctrica			
						portabilidad (6)			características TRS (7)		características IS	
gráfico de despliegue de calidad demandada			valores más de características			medición	forma	peso	consumo eléctrico	características tem-peratura eléctrica	rango de voltaje operación	frecuencia
						1º nivel	2º nivel	3º nivel				
1 fácil de maniobrar	11 fácil de sostener (1)	111 fácil de transportar	⊙	⊙	⊙							
		112 fácil de sostener porque es pequeño	○	○								
		113 fácil de sostener porque es ligero	⊙	⊙	⊙							
		114 estable cuando se sostiene	⊙	⊙	⊙							
		115 estable cuando se coloca	○	○	○							
	12 maniobra sin cansancio (2)	121 tiene un peso apropiado										
		122 tiene un tamaño apropiado										
	13 maniobra fácil de entender (3)	131 uso fácil de entender									○	
		132 fácil de maniobrar incluso principiantes									○	
	14 maniobra fácil (4)	141 fácil de maniobrar incluso si es pequeño	○	○	○							
		142 indicador fácil de leer									○	

Figura 3.15. La voz del cliente en la casa de la calidad

Fuente: Y. Akao ¹¹

A continuación, usando los procedimientos de las figuras 3.16 y 3.17 se elabora la lista de "elementos de calidad", con los que se obtienen el gráfico de despliegue de elementos de calidad, como el que aparece en la parte superior de la figura 3.15.

Los elementos de calidad son elementos del diseño que pueden medirse cuando evaluamos la calidad. Las características del diseño son aspectos específicos medibles de los elementos de calidad. Cuando el elemento de calidad tiene varias características de calidad, se usa un gráfico de despliegue de características de calidad para ilustrar esas relaciones. Por ejemplo, en el QFD aplicado a servicios, una "sonrisa" será un elemento de calidad, no una característica medible de calidad.

- 1 Extraer y listar los elementos de cada calidad demandada (figura 3.17)
- 2 Usando estos elementos como detalles aproximados de nivel 3°, agruparlos en categorías similares. Utilizar un método con el de la figura 3.13 para asociarlos en los niveles 2° y 1° y asignarles títulos descriptivos.
- 3 Reajustar, desde el nivel 1° al 3°, añadiendo elementos, si es necesario.
- 4 Asignar números de clasificación y organizarlos en un gráfico.

Figura 3.16. Cómo construir un gráfico de despliegue de elementos de calidad

Fuente: Y. Akao "

Elementos demandados (nivel 3)	Elementos de calidad
fácil de transportar	peso, dimensiones, forma, portabilidad
suficientemente pequeño para moverlo fácilmente	dimensiones, forma, portabilidad
suficientemente ligero para moverlo fácilmente	peso, forma, portabilidad
se siente estable cuando se sostiene	peso, centro de gravedad, ángulo de inclinación
estable cuando se coloca	forma, centro de gravedad, estabilidad
~~~~~	
incluso los principiantes pueden operar fácilmente	localización de botones, sensibilidad al tacto
puede operarse fácilmente, incluso aunque es pequeño	peso, forma, esfuerzo necesario para mover taco, sensibilidad al tacto del taco, fuerza necesaria para mantener palanca en posición, localización de botones, sensibilidad botones

*Figura 3.17 Extracción de los elementos de calidad*

*Fuente: Y. Akao "*

*El papel del QFD en el diseño*

Una vez encontrados, depurados y clasificados los deseos de los clientes, no hay que olvidar que el objetivo, a partir de ellos, no es buscar especificaciones acotadas del diseño, sino encontrar características, rasgos, requisitos técnicos que expresen las necesidades del cliente en términos de ingeniería, susceptibles de ser medidos. En concreto, deben definirse con cuidado dos tipos de factores del diseño:



* *Correlación entre necesidades del cliente y características de diseño.* (a través de los requisitos técnicos)

Una ausencia de correlación entre una necesidad y una característica de diseño (fila vacía) indica que la necesidad no será satisfecha.

Una ausencia de correlación entre una característica de diseño y una necesidad (columna vacía) indica que la característica de diseño puede responder a un sentimiento o una opinión del ingeniero, pero no es realmente necesaria.

* *Requerimientos especiales*

Requerimientos de seguridad, disposiciones legales, etc.

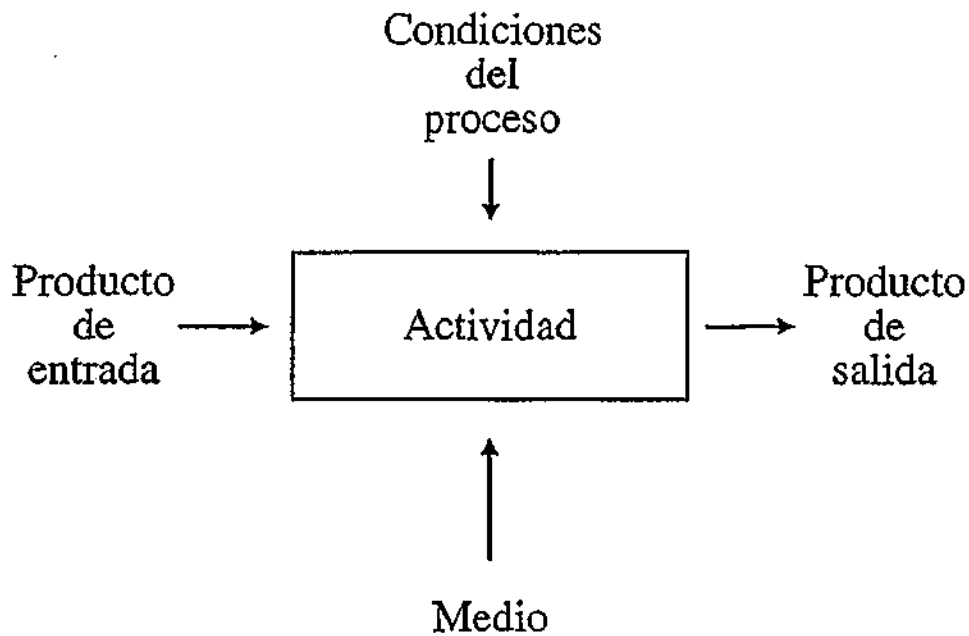
El servicio de información de reclamaciones y devoluciones de garantía deben anotarse en este capítulo.

Así pues, el diseño del producto parte de una serie de *entradas* (*¿Qué se debe conseguir?*); para responder a ellas se definen unas *características del diseño*, mediante unas técnicas, tales como:

- Análisis funcional
- Banco de datos sobre otras marcas
- Objetivos de costes y de precio
- Análisis de costes.

Una vez determinadas las características del diseño, hay que relacionarlas con las *funciones del producto*, y depurarlas por medio del diseño de experimentos y del AMFE, para poder llegar finalmente a las *características del producto* (*¿Cómo se han conseguido las entradas?*)

Llegados a la fase de diseño de los procesos, hay que seleccionar, en cada caso, el proceso que consideremos óptimo y definir sus *características clave* (*¿Cómo llevarlo a cabo?*). Para ello conviene usar de forma sistemática el esquema de l "mapa Q y diagrama de flujo", de la figura 3.18.



**Figura 3.18. Mapa Q y diagrama de flujo**

*Fuente: J. Alonso **

### *Control del proceso*

Finalmente, a partir de las *características significativas del proceso* como entradas, tras comprobar su capacidad (Cpk) y detectar los puntos débiles del conjunto producto / proceso, usando

- AMFE
- Pruebas anti-error
- TMP
- FTA (análisis en árbol de fallos)
- Auditoría de inspección

se pasa a definir, para el proceso escogido, los aspectos relacionados con el control.

### 3.4.3. Desarrollo del plan de calidad y de la calidad de diseño

Como ya se ha indicado, este es un proceso iterativo, que va transformando las necesidades del cliente en características del diseño, éstas en características del producto y éstas en características del proceso, tal como se muestra en la figura 3.19

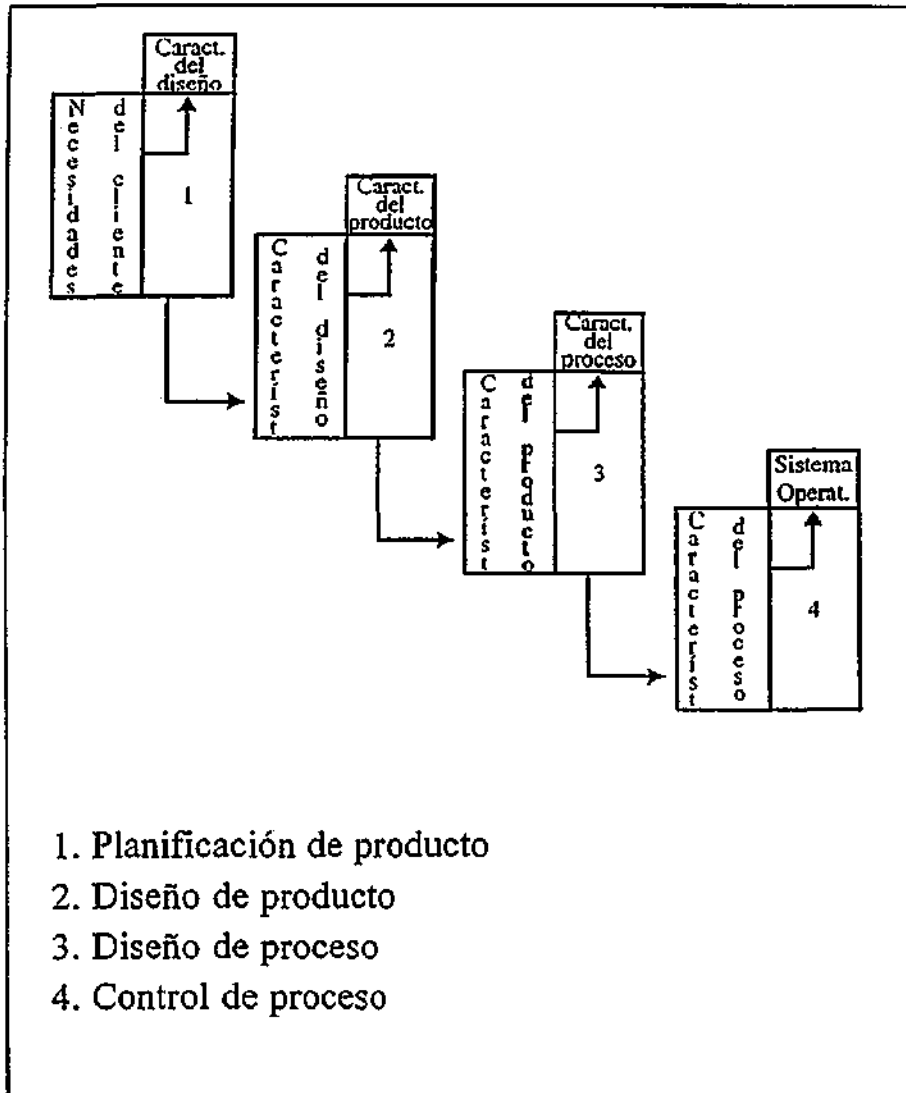


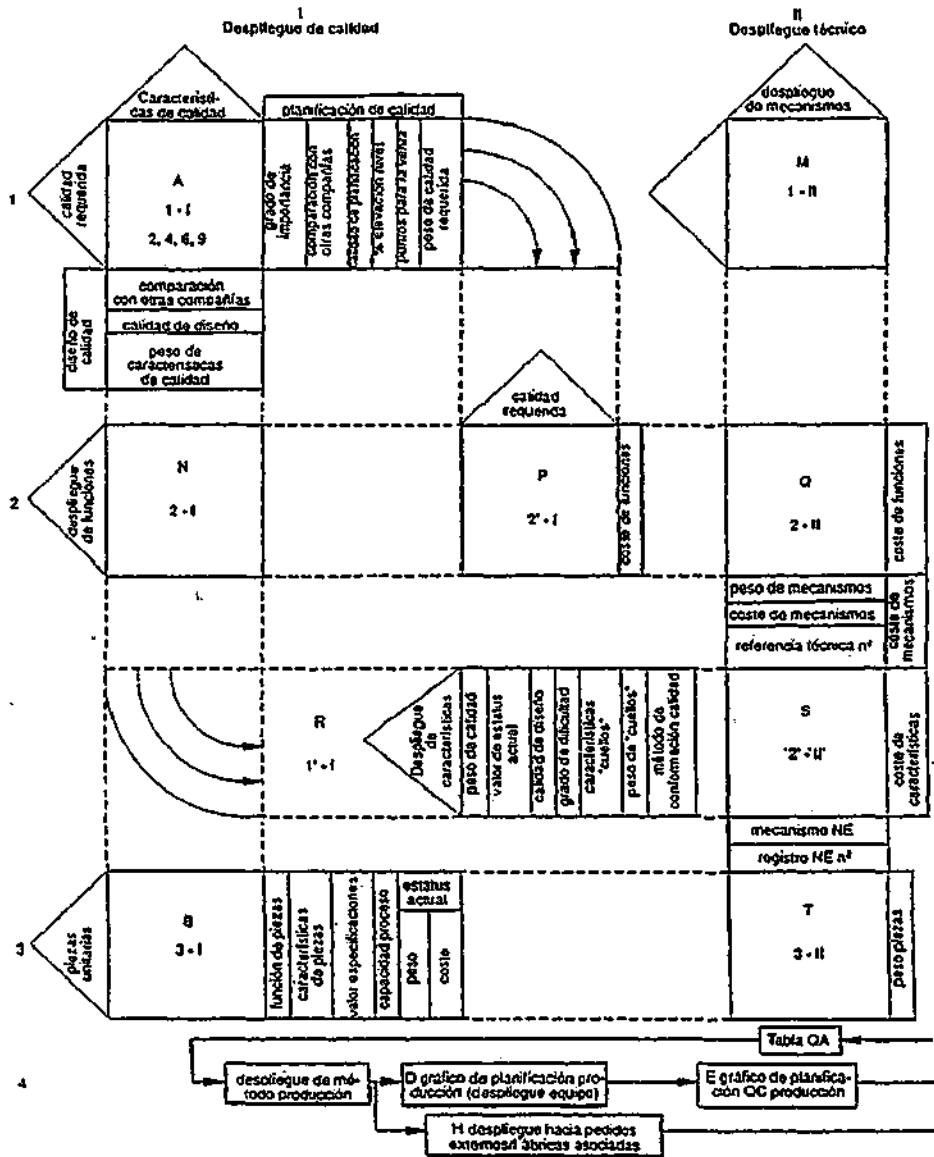
Figura 3.19. Despliegue de las necesidades del cliente

Fuente: J. Alonso ⁹

De una forma sucinta, se enumeran ahora los sucesivos pasos, que permiten llegar a completar esta potente herramienta.

1. Investigar las demandas de calidad latentes y expresas de los consumidores.
2. Estudiar otras características importantes del segmento de mercado y preparar un gráfico de Q F D que refleje esas demandas y características.
3. Realizar un estudio de los productos competidores. Encontrar las características que venden.
4. Determinar el grado de importancia de cada aspecto de calidad demandada .
5. Listar los elementos de calidad y preparar un gráfico de despliegue de elementos de calidad.
6. Preparar un gráfico de calidad combinando, por un lado el gráfico de despliegue de calidad demandada y por otra el gráfico de despliegue de elementos de calidad.
7. Estudiar lo que hacen los competidores (estudio de sus productos) en relación con cada uno de estos elementos de calidad (I-1).
8. Analizar las quejas de los clientes.
9. Determinar los elementos de calidad más importantes deducidos de estas quejas.
10. Determinar los factores específicos de calidad de diseño mediante el estudio de las características de calidad y convertirlos en elementos de calidad.
11. Determinar el método de aseguramiento de la calidad y los métodos de prueba.

Siguiendo esta proceso se llega a obtener un conjunto coordinado de cuadros, que llegan hasta los últimos niveles necesarios para abordar el diseño y la producción eficientes de un nuevo producto. Este conjunto de cuadros se muestra en la figura 3.20.



### 3.20 Despliegue de calidad. Resultado global

Fuente: Y. Akao ¹¹

### Beneficios del QFD

La experiencia acumulada a lo largo de los últimos veinte años permite señalar como beneficios, que produce el uso continuado de esta herramienta, y que son:

- Mejores diseños en menos tiempo
- Documentación disponible para futuros proyectos
- Mejor comunicación entre departamentos
- Reducción del número de cambios en ingeniería de producción / organización
- Proceso de diseño controlado
- Diseño orientado al cliente
- Reducción de costes
- Producto fabricable / servicio realizable

#### **3.4.4. QFD para servicios**

A pesar de que muchas compañías de servicios quieren utilizar el control total de calidad, no les será fácil utilizarlo, porque es difícil cuantificar los datos y el servicio no es un objeto material medible con facilidad. Con todo, el sector de servicios está encontrando que es necesario establecer metas de calidad, especialmente un diseño de calidad en relación de sus nuevas prestaciones, de acuerdo con las necesidades del cliente.

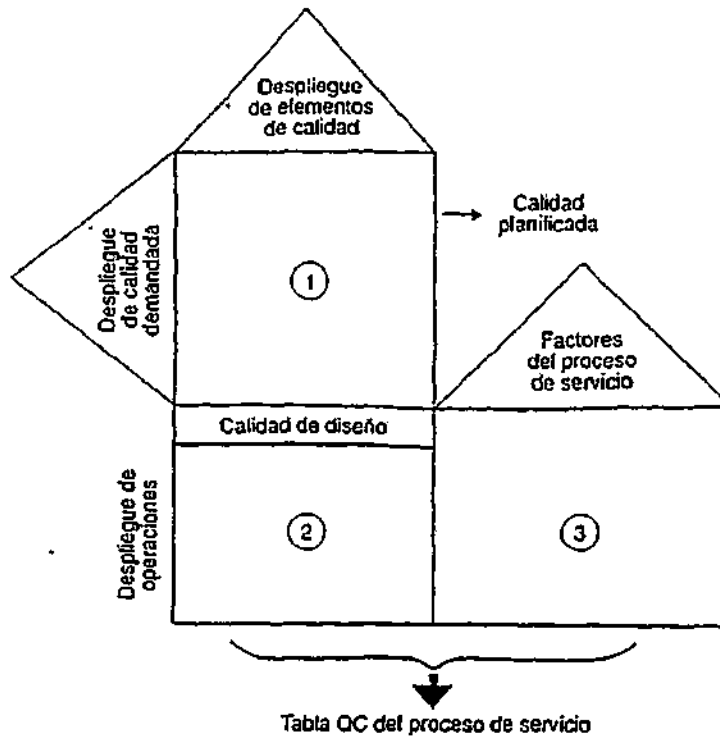
""El QFD puede hacer esto muy eficazmente, ya que permite aclarar la calidad demandada por el cliente y establecer metas de calidad mediante el análisis de los competidores, con lo que se pueden planificar y diseñar los servicios a ofrecer, y realizar actividades de control de calidad"" "".

### Esquema del Q F D para las empresas de servicios

La figura 3.21 muestra un modelo general del flujo del D F C en los servicios. A partir de la calidad demandada (lo que quiere el cliente) se prepara el gráfico de despliegue de elementos de calidad. En los servicios, los elementos de calidad son los elementos básicos que pueden medirse para evaluar la calidad, y los aspectos medibles de esos elementos se conocen como características de calidad.

Aunque no es fácil obtener datos cuantitativos en los servicios, los números no son la única clase de datos. Las expresiones de los clientes (una vez reformuladas, ver figura 3.22) son datos muy valiosos para conocerla, usando uno de estos cuatro métodos:

1. Realizar una encuesta por medio de cuestionarios.
2. Pedir a los empleados que se pongan en la posición de clientes y expresen sus demandas de calidad.
3. Observar y analizar la conducta de los clientes.
4. Analizar las demandas del pasado y las quejas remitidas por los clientes.



**Figura 3.21 Despliegue de calidad para el sector de servicios**

Fuente: Y. Akao ¹¹

Elementos demandados			Elementos de calidad
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Buenos empleados	Buena actitud de servicio a clientes	Atmósfera grata	Actitud, cortesía, etc.
		Vivacidad	Velocidad de respuesta de servicio/prontitud, actitud, etc.
		Limpieza	Grado de limpieza de empleados, grado de amistosidad, etc.
		Buena vestimenta	Vestimenta grata y limpia, grado de atención/servicio, etc.
		Buen lenguaje, maneras	Lenguaje, maneras, aspecto amistoso, etc.

**Figura 3.22 Ejemplo de lista de elementos de calidad**

Fuente: Y. Akao ¹¹



El primer paso es hacer el gráfico de despliegue de calidad demandada, que incluye el gráfico de despliegue de elementos de calidad. Este gráfico de calidad se completa con un análisis de lo que ofrece la competencia para responder a la calidad demandada, y se establece entonces el diseño de calidad dando prioridad en la matriz a los elementos detectados en el análisis. Se presenta un ejemplo en la figura 3.23

A continuación se prepara un gráfico de despliegue de funciones para las operaciones de servicio y se prepara una tabla de despliegue de elementos de calidad / operaciones de servicio, o sea un gráfico conectado con el gráfico de despliegue de elementos de calidad. Un ejemplo de este gráfico se muestra en la figura 3.24 A continuación se prepara un gráfico QC del proceso a partir de las matrices anteriores.

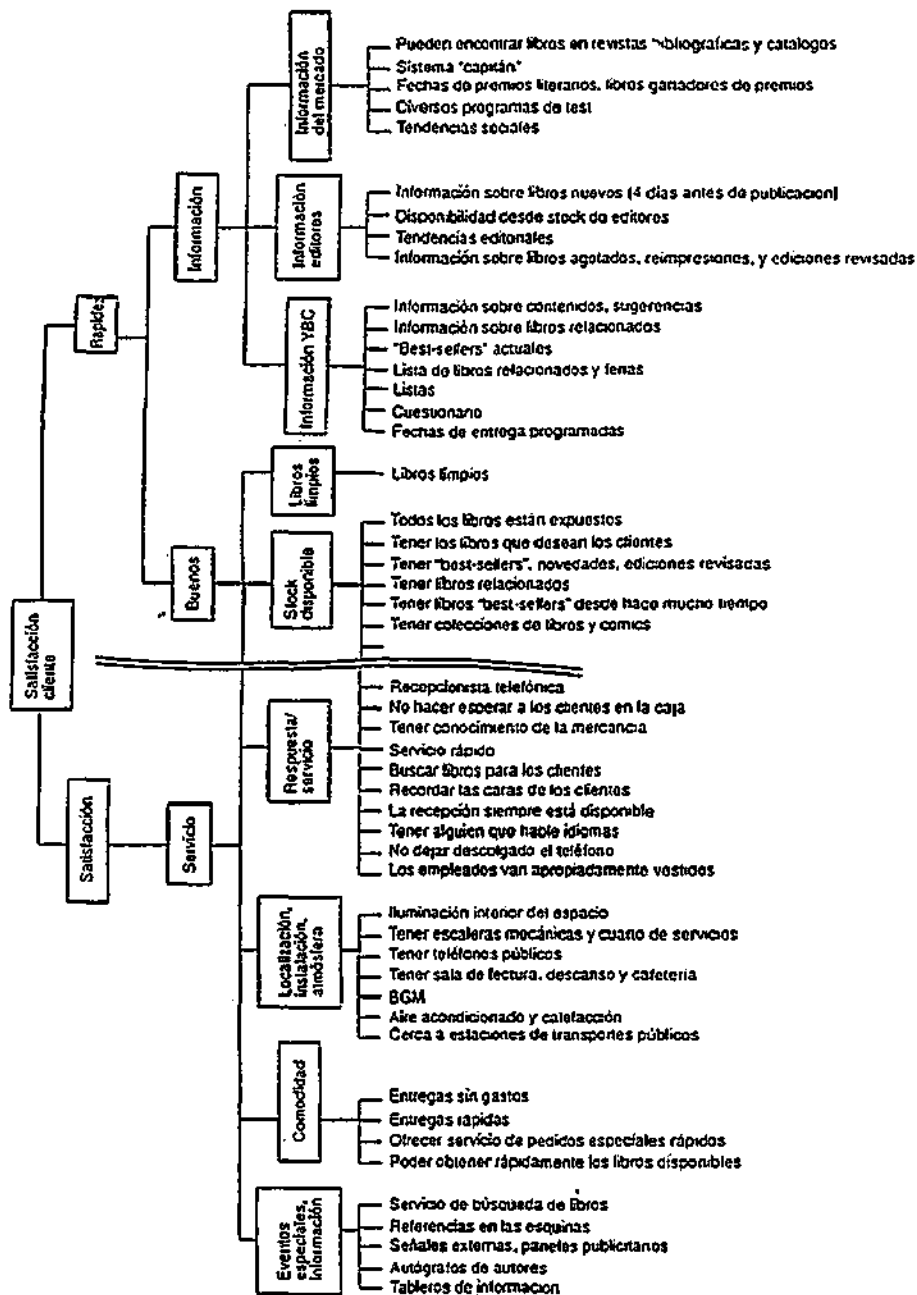


Figura 3,23 Ejemplo de gráfico de despliegue de calidad demandada

Fuente: Y. Akao "

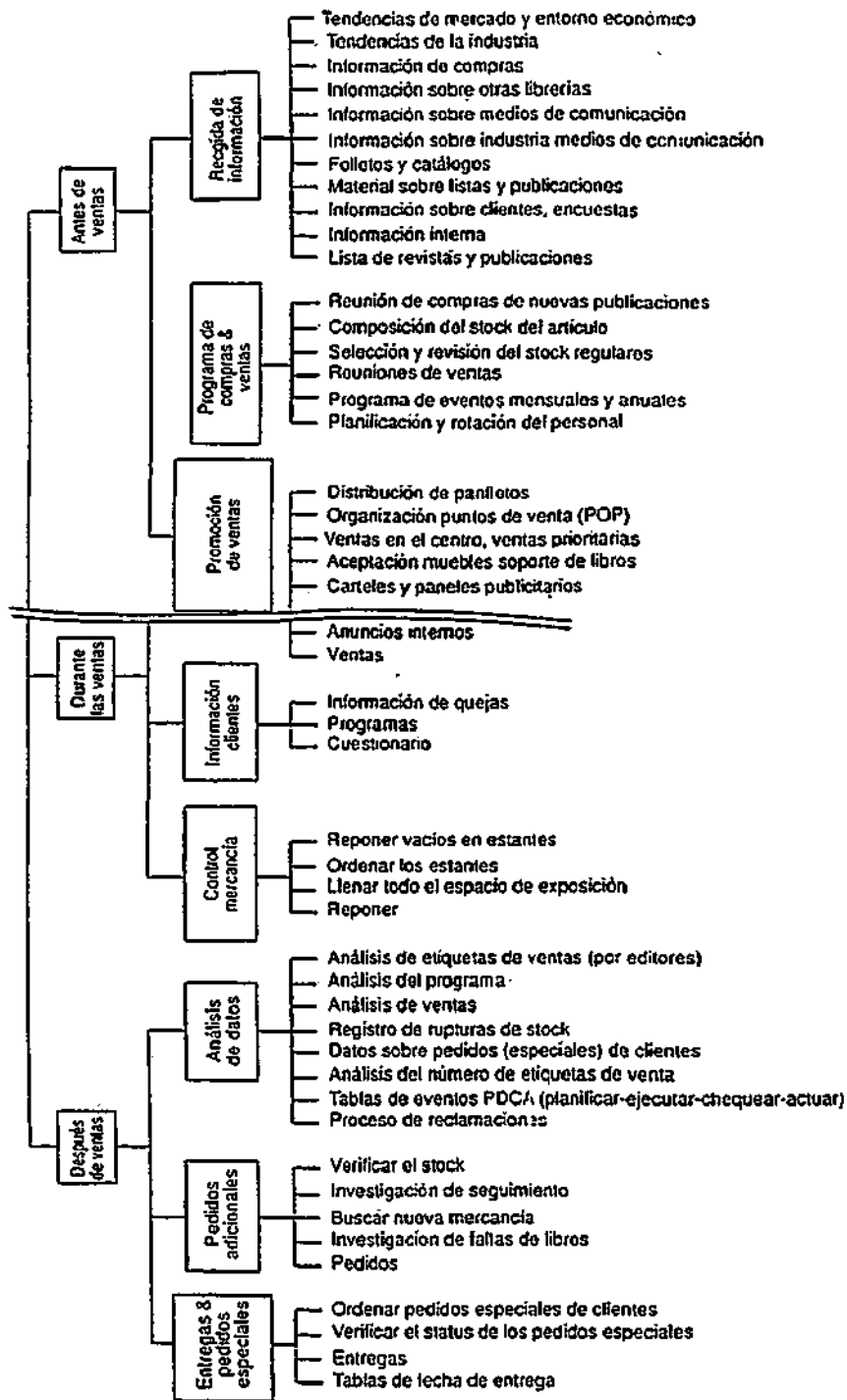


Figura 3.24 Ejemplo de gráfico de despliegue de operaciones

Fuente: Y. Akao ¹¹

### *Determinación de las metas de calidad y de la calidad de diseño*

Los servicios son, en general, más difíciles de cuantificar. Por ello es esencial fijar con precisión las demandas de calidad segmentando el grupo de clientes objetivo, ya que las metas y el diseño de calidad diferirán según las características de estos grupos y el uso que pretendan del servicio.

Por la importancia que tienen estos factores en un buen diseño de servicios, a continuación se explica un método para integrarlos en el gráfico de calidad.

1. *Determinar los elementos de la calidad demandada.* Reunir todas las demandas de los clientes, expresadas en sus propias palabras. Para transformarlas en elementos de calidad, se puede proceder así:

- Cambiar los comentarios vagos a expresiones precisas.
- Cambiar los comentarios con expresiones negativas a frases positivas.
- Eliminar los valores numéricos, que realmente son características de calidad
- Dividir los comentarios en partes separadas, cuando contienen dos o más comentarios mezclados.
- Agrupar los comentarios que expresan la misma idea

2. *Despliegue de la calidad demandada.* Ordenar los elementos de calidad demandada (punto 1) en grupos de detalles específicos creciente, desde un nivel 1º (más general) a un 4º nivel (el más específico). Transferir estos elementos a un gráfico, ordenándolos de acuerdo con su rango en el despliegue.

3. *Determinación de los elementos de control (características de calidad).* Estos elementos son muy importantes, ya que con ellos se describirán claramente los resultados a obtener con las operaciones de aseguramiento de la calidad.

4. *Determinación de elementos de operaciones.* Hay que establecerlos estando atentos a las demandas de los clientes, con especial cuidado en las operaciones de pre-ventas, ventas y post-ventas.

5. *Asignación de grados de importancia a los elementos de calidad demandada.* Para ello, se ponderan los elementos de calidad demandada entre sí, utilizando datos desarrollados por un método de cuantificación, También resulta útil tener en cuenta la experiencia previa.

De todos modos, como ya es normal en entornos tan cambiantes como los que rodean a las empresas en todo el mundo, hay que prestar especial atención al cambio, y considerar estos gráficos, por muy útiles que sean, como válidos por un periodo de tiempo limitado. Como apunta Yoji Akao: ¹¹

""Al preparar el gráfico de calidad vemos que ponderar las necesidades del cliente tiene algo de conjetura. Un gráfico de calidad se hace de modo bastante rápido -- como fotografías instantáneas -- y reflejan un momento particular. Es necesario revisarlo constantemente con vistas a nuevos desarrollos, para determinar la estructura adecuada de la empresa.""

### **3.5. Resumen del capítulo**

**** Los clientes definen la calidad; es su percepción la que importa.***

Este principio impregna todas las teorías y escuelas de pensamiento actuales sobre la calidad.

Con el fin de conseguir una percepción positiva, hay que actuar dentro y fuera de la propia empresa, logrando:

- Centrarse en el cliente
- Mejorar los procesos
- Destapar el potencial de las personas que trabajan en la empresa
- Hacer llegar al cliente el mensaje de que se hace todo esto por y para él.

* Las empresas que se esfuerzan por lograrlo reúnen una serie de características comunes:

- liderazgo directo y dialogante
- Motivación de las personas, no imposición de planes y decisiones
- Integración de la calidad en las operaciones y la mentalidad de la empresa, sin que aparezca como una actividad especial y separada.

* El objetivo fundamental de este enfoque no es sólo ganar clientes, sino *retenerlos*. La retención de clientes ofrece a la empresa grandes ventajas, entre las que destacan:

- Mejora de imagen
- Reducción de costes de marketing y operacionales en general
- Flujos de caja más previsibles
- Aumento de la tasa de beneficios sobre ventas.

* Las encuestas y los ejemplos de empresas individuales presentados refuerzan estos argumentos. Por otro lado, otros ejemplos enseñan que la calidad no es una meta fija, sino un camino sin final, en el que hay que mantenerse en cabeza..

* Para conseguirlo, las estructuras y las operaciones internas deben reunir las siguientes características:

- Sincronizar con los clientes, para poder usar la capacidad de la empresa del modo más regular posible.

- Diseñar productos o servicios pensando en el cliente.
- Programar las acciones de forma coordinada, para llegar al mercado en el momento preciso.
- Mantener un estrecho contacto personal con los clientes.
- Adecuar continuamente las personas a las necesidades cambiantes de la empresa mediante la formación.

* Todo esto produce un cambio radical en la cultura profunda de la empresa. Un síntoma muy evidente de este cambio cultural es la actitud ante las "medidas del progreso". Estas medidas, limitadas a lo importante, dejan de verse como un instrumento de control y vigilancia, y pasan a ser el indicador de ruta, que dice a las personas y departamentos de la empresa si van por el buen camino y el ritmo del progreso.

* Por último, se presenta una técnica muy racional y potente para traducir con fidelidad, rapidez y economía de medios los deseos del cliente a las capacidades de la empresa. Esta técnica es el Despliegue Funcional de Calidad (Q F D), que se explica con bastante detalle en la última parte del capítulo.

### REFERENCIAS DEL CAPITULO 3

1. George Binney, Making Quality Work -- London, Ashridge Management Guides, 1992
2. Bain & Company, en National Productivity Review, Autumn 95 pag 106
3. TQM Magazine Vol.1, Nr.2, pp 62-66 - News and Information
4. MIT, The machine that changed the world -- Internal Bulletin, 1990
5. S. Adair Heeley , The human side of Just In Time -- New York, AMACOM, 1991.
6. Richard Pascale, The Art of Japanese Management
7. Richard Pascale, Managing on the edge

!

!



**PROGRAMA FSE - EOI**

**CAPITULO 4**

**CREACIÓN DE VALOR**

**INTEGRACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE  
MARKETING Y DE CALIDAD TOTAL  
EN LA ESTRATEGÍA DE EMPRESA**

#### **4. CREACIÓN DE VALOR**

"La clave del éxito a largo plazo en la empresa es la misma de siempre: invertir, innovar, estar a la cabeza, crear valor donde antes no existía."

William J. Abernathy y Robert Hayes

La Creación de Valor es un concepto más reciente y más amplio que el de Calidad, aunque está estrechamente relacionado con la visión actual de la Calidad, y lleva al extremo la visión de la empresa proveedora al servicio de sus clientes, hasta el punto de que los proveedores sólo quedarán éticamente justificados en la medida en que se integren con sus clientes, adopten sus puntos de vista y contribuyan a añadir valor para ellos.

##### **4.1. Evolución del concepto de creación de valor**

Como ya se ha señalado, la creación de valor es un paso más avanzado en la filosofía de la Calidad Total. Este ir más allá lo explica con claridad Bradley T. Gale ¹, en el libro *Managing Customer Value*, cuyas ideas principales se extractan a continuación.

"Muchas cosas pasaron en Japón entre 1950 y los años 80. Los japoneses no sólo habían escuchado a Deming y a Juran; también habían aprendido a escuchar a los clientes, Y habían aprendido a dar a los clientes lo que querían éstos.

Mientras tanto Deming y Juran se vieron forzados -- por la falta de interés de los altos directivos en sus doctrinas -- a pasar tres décadas como especialistas en producción. No es que ellos no reconociesen la importancia de escuchar a los clientes; pero sus técnicas y sus medidas del éxito eran sobre todo herramientas de fábrica.

Pero faltaba algo. Yo fui uno del puñado de personas externas al mundo de la calidad tradicional, invitados a la reunión inicial por Baldrige. Mi especialidad era investigar los resultados de distintas estrategias corporativas.

Entre los profesionales de la calidad se me conocía por mi participación en el descubrimiento -- por medio de las bases de datos de PIMS -- de que la calidad, tal como la percibe el cliente, es el factor más determinante del éxito de una empresa a largo plazo.

El héroe de aquella reunión fue Sidney Schoeffler, que creó para General Electric una base de datos con información detallada sobre las distintas unidades de negocio, de modo que los investigadores pudiesen calcular con precisión hasta qué punto las empresas que han logrado una alta cuota de mercado superan a las que tienen una cuota baja, o que las que se anuncian mucho superan a las que lo hacen poco.

Más tarde Schoeffler convenció a cientos de empresas para proporcionar a PIMS sus datos propios. La base de datos que surgió de esa iniciativa confirmó la estrecha relación entre la calidad y el éxito de la empresa y descubrió otras muchas cosas.""

Unos años después casi todo el mundo está de acuerdo, en principio, con que es el cliente quien debe definir la calidad. Los directivos sólo hablan de "100 % de satisfacción de los clientes", "deleite del cliente" y "entregar valor a los clientes."

Pero, hasta hoy muy pocas empresas han instaurado o usan con eficiencia medidas u otras herramientas, que les permitan batir a sus competidores en el campo del valor para el cliente.

Hay dos expresiones básicas en este tema. *Calidad percibida por el mercado* es la opinión de los clientes sobre nuestros productos o servicios, comparados con los de nuestros competidores. *Valor para el cliente* es la calidad que percibe el mercado ajustada al precio relativo de nuestros productos.

Ambos conceptos se pueden medir de modo objetivo igual que se mide la cuota de mercado. Incluso, a veces, la calidad percibida por el mercado y el valor para el cliente son medidas más objetivas que el manejo de datos estadísticos que se usa para decidir si un proceso productivo está controlado. Los técnicos de una fábrica tienen que comprobar la fiabilidad de un proceso midiendo unas pocas dimensiones de los resultados del proceso; pero no pueden medir todas las dimensiones que pueden tener importancia para los clientes y normalmente no disponen de métodos totalmente objetivos para decidir qué medidas son las más importantes.

Sin embargo, cuando medimos la calidad percibida por el mercado podemos pedir a nuestros clientes actuales y potenciales que nos detallen los atributos que consideran importantes.

Una muestra adecuada de clientes nos dará una lista de atributos que describirán los mismos deseos *sea quien sea* el investigador de mercado. A partir de ahí, análisis estadísticos totalmente válidos de las decisiones reales de compra determinarán con precisión qué atributos juegan los papeles más importantes a los ojos de los clientes. También pueden deducir cuánto afectan a estas decisiones las variaciones de precio.

Una vez aclarados los conceptos básicos de esta escuela de pensamiento, se presentan las cuatro etapas que normalmente recorren las organizaciones hasta llegar a tomar plena conciencia de la importancia y de las ventajas competitivas a obtener de una gestión adecuada del valor para los clientes.

Etapa 1. El énfasis se pone en controlar los procesos, para que la producción salga conforme a las especificaciones. Esto contribuye a que las empresas comprueben que el "hacerlo bien a la primera" lleva a tener mejores productos a costos más bajos. Como consecuencia, las empresas introducen el control estadístico y se esfuerzan por reducir los niveles de errores, desechos y reprocesados.

En poco tiempo, las empresas descubren que, por desgracia, la calidad de conformidad (con las especificaciones) no asegura, por sí misma, el éxito.

Etapa 2. Necesariamente, las empresas continúan más allá de la etapa 1, hacia la *satisfacción de los clientes*. Se dan cuenta de que el objetivo de la calidad es crear clientes felices. Así que empiezan a hablar con los clientes y a preguntarles si están contentos con una serie de aspectos.

Etapa 3. Pero la satisfacción del cliente -- al menos, tal como se medía tradicionalmente -- no cumplía plenamente lo que buscaban los clientes. Muchas empresas gastan mucho dinero investigando sus mercados y sus clientes. Pero casi ninguna de estos estudios les dirá por qué ganan o pierden clientes.

En estas encuestas faltan dos aspectos clave. Primero, no obtienen datos de quienes no son clientes, sino que compran a la competencia, Por lo tanto, no investigan las opiniones del mercado completo.

Segundo, las encuestas de satisfacción de clientes normalmente no miden cómo se comporta un producto *respecto a los productos de la competencia*. Si tus características están mejorando, tus clientes probablemente se declararán satisfechos.

Pero si tus competidores están mejorando a un ritmo más rápido, tus clientes no tardarán en darse cuenta de que pueden estar más satisfechos comprando a tu competidor.

Una mejora se puede encontrar en los criterios del Premio Baldrige, que preguntan por la satisfacción del cliente de formas distintas, más ajustadas a la realidad. Y, de ese modo, llevaron a las empresas hacia otra etapa, centrada en la *calidad percibida por el mercado y en el valor, respecto a los competidores*.

El paso a la etapa 3 en las empresas que lo consiguen, supone un cambio de enfoque sustancial. Se pasa de satisfacer a los clientes actuales a derrotar *a los competidores-s*, atrayendo a nuestra empresa a los clientes y a quienes no lo son, en el segmento de mercado que nos interesa.

La calidad significa poco para una empresa a menos que tus clientes te vean superior a los competidores. Lo que cuenta es conseguir esta faceta de la calidad.

Etapa 4. De todas formas, las empresas no deben olvidar que su objetivo no debe ser ganar premios, sino dar servicio a sus clientes y, al hacerlo, tener más beneficios y aportar algo a la sociedad. Las empresas alcanzan la etapa 4, la verdadera gestión del valor para el cliente, cuando integran la gestión de calidad total, desarrollada en las tres primeras etapas, en sus sistemas de gestión habituales (planificación estratégica, presupuestos y su control, inversión de capital, análisis competitivo, medidas de resultados y recompensas, etc.).

Un sistema completo de gestión del valor para el cliente debe basarse en una gestión de calidad total. Pero la gestión del valor para el cliente añade un profundo entendimiento de esos otros temas. Usa los conocimientos adquiridos a lo largo de las 3 primeras etapas para entender mejor la empresa. Entonces aplica la disciplina a la gestión para garantizar que estos conocimientos se usan, de modo que la empresa entre e invierta sólo en sectores en que puedan ser líderes en calidad y valor.

En la etapa 4 los responsables de la estrategia entienden plenamente los planes de calidad y saben que los cambios en la calidad percibida por el mercado son los motores de otros aspectos de la posición competitiva. Usan esta información para tomar decisiones que permitan a la empresa obtener el máximo valor y, en consecuencia, el máximo beneficio a largo plazo.

#### 4.1.1. Prácticas actuales

Para llegar a ello, las empresas han tenido que cambiar muchos conceptos arraigados en sus mentalidades. Durante muchos años las empresas se han regido por unos principios, que parecían válidos en un mercado dominado por la escasa oferta. Estos principios eran ²:

* *Enfoque interno.* Creerse los mejores, sin escuchar lo que opinaban los clientes

* *Fiebre por la tecnología.* Pensar que la tecnología podía proporcionar ventajas permanentes, cuando esta ventaja cada vez es más efímera.

* *Poner el beneficio por encima de todo, en entornos de libre competencia.* Buscar la compensación inmediata cuando disminuyen los ingresos o los márgenes en mercados cada vez más competitivos.

* *Tecnología mal aplicada.* El uso de la tecnología para reducir costos, a cambio de unas relaciones despersonalizadas o de un uso menos cómodo para los clientes.

* *No se ve una buena solución.* Muchos directivos están convencidos de la necesidad de cambiar, pero no saben cómo reorientarse, cómo resolver los problemas que encuentran.

* *El cambio es lento.* No resulta fácil mantener un esfuerzo continuado de cambio, cuando no se pueden ver claramente algunos resultados inmediatos.

* *La forma que adopta la organización de la empresa y la asignación de recursos revelan que el interés por proporcionar valor a los clientes es fingido..* Este interés fingido se detecta de inmediato y termina con el proyecto en un plazo muy corto.

Ocuparse con sinceridad de los intereses de los clientes no es una posición simplemente altruista. Un cliente bien tratado en su compra inicial y después de ella, será probablemente un cliente fiel. Y cada cliente fiel significa ingresos a largo plazo y una fuente de beneficios a partir de las compras futuras, sobre todo si aumenta el poder de compra del cliente.

Pero en un mundo con una tecnología que cambia muy rápidamente los ciclos de vida de los productos se acortan cada vez más y las empresas seguirán teniendo problemas para mantener su ventaja competitiva. La innovación de hoy es la copia clónica de mañana.

Más aún, los consumidores, ahora más sofisticados, que han tenido que soportar estrategias de obsolescencia planificada y un servicio mediocre durante muchos años, comienzan a exigir la excelencia antes de arriesgar su dinero.

Debemos preguntarnos: ¿Por qué eligen los clientes un producto o un servicio en lugar de otro?... Piensan que obtienen más valor que lo que les ofrecen las alternativas.

Pero a las empresas les han faltado *principios estratégicos generalmente aceptados*,² que les permitan definir las medidas de valor para el cliente en el corazón del sistema de decisiones estratégicas de la organización. Apenas ha habido acuerdo sobre el modo en que deben ser tratados los componentes de la ventaja competitiva o sobre el modo de medir los progresos. Esto ha hecho que las personas en las empresas encuentren que es difícil trabajar en equipo para alcanzar el éxito frente a la competencia.

Pocas de las supuestas panaceas funcionan. Si una empresa creía en ellas y se encontró frente a los japoneses, probablemente ya ha desaparecido. Y, si sobrevive, se ha dado cuenta de que las pocas empresas que han prosperado son las que se alejaron de las estrategias más "sofisticadas". La base de los principios estratégicos aceptados es:

*Las empresas tienen éxito cuando dan más valor a sus clientes.*



Y el valor es, simplemente, calidad tal como la define el cliente, a un precio adecuado.

O sea, las empresas deben poner los medios para asegurar la calidad con eficacia.

Y el primer paso para comprobar que se está dando valor excepcional al cliente es entender qué causas determinan la toma de decisiones de los clientes en el segmento de mercado que nos interesa: por qué deciden que un producto ofrece mejor valor que otros. Esta comprensión es el objetivo fundamental del análisis de valor para el cliente.

Sin embargo, la realidad nos muestra que, en general, se descuida este objetivo básico de entender a los clientes, como ponen de manifiesto los siguientes ejemplos:

**** Una encuesta, realizada por Sandy Corp.³, empresa consultora de Troy, Michigan, calculó los costes del descontento de los clientes en tres de los mayores sectores empresariales de Estados Unidos: la banca, la hostelería y el transporte. La encuesta se encontró con que el 68 % de los 5.400 altos directivos entrevistados en estos sectores de servicios estaban convencidos de que la mayoría de sus clientes estaban "totalmente satisfechos" o "muy satisfechos", y el 75 % creían que menos del 10 % de sus clientes "no estaban contentos, pero no se quejaban".**

Sin embargo, el 42 % del conjunto de las empresas no encuestaban a sus clientes, y el 70 % no tenían un servicio de atención al cliente o de relación con el público. De hecho, el 37 % de las empresas encuestadas no consideraban que la satisfacción de sus clientes fuese su prioridad número uno.

Por otro lado, la encuesta calculó que la industria hostelera pierde clientes a un ritmo anual del 6 %. o sea 934.000 clientes por empresa encuestada.. La encuesta también calculó que cuesta 20 dólares atraer un nuevo cliente en el sector de hostelería, con lo que esta rotación cuesta 18,7 millones de dólares por año a cada empresa.

Según esta misma encuesta, la banca pierde un promedio de 5 % de clientes descontentos por año. Como el coste de conseguir un nuevo cliente es de 100 dólares, cada banco gasta un promedio de 54,3 millones de dólares anuales simplemente para mantener el mismo nivel de negocio.

Quien peor lo tiene, sin embargo, es el sector del transporte, que, con una pérdida anual del 4 % de sus clientes, o sea 169.000 clientes por empresa encuestada, y con un coste de 700 dólares para atraer a un nuevo cliente, gasta 118,3 millones de dólares por empresa para seguir como antes.

** Otro estudio realizado por TARP ⁴ para la *White House Office of Consumers Affairs* encontró que

" ...sólo 17 % de los clientes descontentos en una reciente experiencia como clientes pensaban seguir teniendo relaciones con la empresa que les sirvió mal. Los que recibieron un servicio aceptable tienen un nivel de fidelidad del 45 % y este nivel sube al 75 % entre los que quedaron satisfechos con el servicio."

** Los clientes descontentos, además, se convierten en una red oculta que va haciendo propaganda negativa, que pueden deshacer los esfuerzos de los programas más elaborados para conseguir clientes. Y esta red es muy poderosa, como han puesto de manifiesto estudios llevados a cabo por la *United States Office of Consumers Affairs* . Esta es la imagen que presentan: ⁵

- En promedio, las empresas no se enteran del 96 % de sus clientes descontentos. Por cada queja recibida hay 26 clientes con problemas, de los que seis son "serios".
- De los clientes que no están satisfechos, el 90 % no volverá a esa empresa.
- El cliente promedio que tiene un problema con una organización se lo cuenta a otras 9 personas, y un 13 % de clientes con problemas lo comentan con más de 20 personas.

Una buena noticia es que la queja no es una mala cosa. El problema deriva de cómo trata la empresa las quejas que recibe. De los clientes que se quejan, volverán a tratar con esa organización entre el 54 y el 78 % si se atiende su queja. Este número sube hasta el 95 % si el cliente percibe que su queja se resolvió pronto. Los demandantes satisfechos hablan de lo bien que se les ha tratado a un promedio de 5 personas.

De estos estudios, y de otros muchos con enfoques y resultados similares, han emergido con claridad los criterios por los que eligen los clientes entre distintos proveedores.

- * El cliente se basa en el valor
- * El valor es igual a la calidad comparada con el precio
- * La calidad incluye todos los atributos, salvo el precio
  - Producto
  - Servicio al cliente
- * La calidad, el precio y el valor son relativos

Así durante los años 90 fue creciendo en importancia la gestión de la calidad. Pero, fiel a la tradición de los pioneros, los esfuerzos de mejora comenzaron como iniciativas dispersas, aisladas.

Distintas partes de una organización, que ya estuviese trabajando en control de calidad o en servicio a los clientes, comenzaron a revisar sus enfoques de la calidad y del valor. El área de marketing comenzó a modificar ligeramente algunas de sus herramientas de investigación, para usarlas de forma más sofisticada en la medida de satisfacción de los clientes. La investigación de la satisfacción de los clientes ha constituido la mayor contribución del marketing al movimiento de la calidad.

Ahora, como apunta W.A. Band (op. cit.):

""Hace poco han comenzado a converger todos los enfoques de gestión de calidad y de servicio a los clientes, con una clara tendencia a la cooperación entre departamentos. Al mismo tiempo, los temas de servicio a los clientes han sobrepasado los límites del departamento de servicio al cliente y se han abierto camino hasta las sesiones de planificación estratégica a alto nivel. Los principios de calidad y de atención al cliente están comenzando a cambiar la estructura de las organizaciones.""

Pero, como ocurre con todas las herramientas estratégicas, se pueden cometer fácilmente excesos en su aplicación. Los Directivos convertidos a la "religión" de la calidad y el servicio durante los 80, a veces se olvidan de que calidad y servicio son los medios para el fin. que es el *valor para el cliente*.

#### **4.2. Gestión de las relaciones con los clientes**

La empresa debe incluir en sus objetivos estratégicos la gestión de las relaciones con los clientes. Esta gestión requiere lo siguiente:

- Elegir los clientes objetivo y la combinación de beneficios y precios que proporciona más valor a cada cliente, y
- Gestionar todas las funciones como reflejo de esta elección de beneficios y precios, de modo que la empresa proporciona de verdad y comunica claramente estos valores elegidos, y lo hace con un costo que le proporciona ingresos adecuados.

Examinando más de cerca estas relaciones con el cliente, encontramos que éstas se basa en las características siguientes:

- **Calidad** -- expresada por medio de características de productos y servicios que son valorados de modo consistente por los usuarios.  
  
Coste -- el "sacrificio" que se pide al usuario (bien sea en dinero, tiempo, riesgo,..)
- **Programación** -- entrega de lo requerido en las cantidades, los momentos y los lugares correctos.

En un reciente artículo titulado "Liderazgo de gestión en la nueva Era Económica", G.H. Carothers, José Ramón Zaratiegui., R.D. Sanders y K.E. Kirby ⁶ presentaron un buen resumen del nuevo paradigma de gestión que deben adoptar las empresas para triunfar a partir de los años 90

"La creación de valor es un principio de organización y la Dirección debe usarla como medida básica de eficiencia en todos los niveles de la organización y en cada fase de operaciones..... Las empresas que no proporcionen valor, por incapacidad, falta de atención o por elección propia, serán eliminadas de forma selectiva por los clientes en los puntos de compra. El objetivo de cada organización en el siglo XXI consistirá en ser valorada cada vez más por los usuarios de sus productos y servicios, y este principio es válido tanto para productores de bienes industriales como de consumo."

La creación de valor debe ser estratégica, sistemática y continua. *Estratégica* porque se basa en la hipótesis de que la entrega de lo que los clientes aprecian está en el centro de la estrategia empresarial. *Sistemática* porque a menudo requiere cambios de organización y de comportamiento. *Continua* porque el reto de ganar y conservar clientes en un mercado mundial de rápidos cambios exige una atención constante para suministrar niveles cada vez más altos de resultados.

Como dice W.A. Band ²: "La creación de valor es la estrategia fundamental cara al cliente, porque extrae su fuerza de las múltiples perspectivas de todas las áreas funcionales de la empresa, las une para trabajar con la meta común de crear y entregar valor a los clientes.

En el pasado, la falta de un "lenguaje de gestión de calidad y de servicio" común a menudo ha sido una barrera para lograr este cambio. Distintas partes de la empresa tienen la habilidad y los conocimientos necesarios para mejorar, pero cada una filtra los problemas según sus experiencias y su sesgo propio. Pero, estudiando a fondo las distintas técnicas de gestión de calidad y los enfoques hacia la satisfacción del cliente y hacia el servicio, que han ido surgiendo en las áreas de marketing, de operaciones y de recursos humanos, creemos que se pueden derribar las "barreras de lenguaje" y proporcionar a los directivos una visión global de lo que está ocurriendo en otras áreas funcionales."

O, como apunta B.T. Gale ¹:

"El objetivo es lograr una organización que continuamente actúa de forma adecuada para entregar lo que el cliente querrá *mañana*. La pregunta a hacerse es: ¿Cómo se puede llevar la organización de modo que cada directivo -- y cada empleado -- constantemente haga los movimientos estratégicos justos?

Para dirigir una empresa con sensatez necesitamos unos pocos principios de aceptación general, que pueden ser los siguientes. Los dos primeros ya se han comentado:

1. Las empresas tienen éxito cuando dan a sus clientes un valor excepcional
2. Las empresas tienen que verificar el valor que dan a sus clientes usando un método del estilo del análisis del valor para el cliente.

A ellos se pueden añadir estos otros dos:

3. Las empresas deberían usar un método de planificación del negocio que permita *aprender de las acciones*, como puede ser el método del *centro de operaciones* para las reuniones de negocios.
4. Las empresas necesitan un *sistema de navegación estratégica* para obtener datos, tanto de los resultados financieros como de los resultados de valor para los clientes.

Por supuesto, esta lista no es completa ... y necesita de largas discusiones. Otras personas propondrán principios estratégicos adicionales y otras medidas de estrategia competitiva. ""

#### *4.2.1. Ejemplos de gestión del valor*

Como ilustración de la forma en que se pueden llevar a la práctica estos principios estratégicos, se presentan algunos ejemplos significativos.

##### **Emery Apparel Canada Inc.⁷**

Cuando Alex Starco compró esta fábrica de ropa de protección para el trabajo, situada en Edmonton, fue hasta el fondo para ver qué necesitaba y qué quería su mercado. Cuando recibió un pedido de monos de trabajo de una empresa prospectora de petróleo, se fue al terreno y pasó tres días trabajando con los equipos, viendo cómo trabajaban y escuchando sus protestas. Nunca habría podido descubrir todo lo que vio, si se hubiese quedado en su despacho leyendo informes de mercado.

Se enteró de que a casi nadie le sentaba bien ninguno de los tres tamaños normalizados de mono y que en los bolsillos de 5 pulgadas que llevaba la ropa no cabían las llaves de tuerca de 18 pulgadas que usaban los obreros. Y cuando vio a los obreros dejando en el suelo las herramientas, para hablar por radioteléfono, se le ocurrió añadir bolsas a la espalda para meter en ellas los radios.

Ahora los monos de Emery se hacen en 45 tamaños y 15 colores y sus diseñadores a veces pasan 18 meses hasta poner a punto nuevos modelos, incluyendo comentarios de los trabajadores antes de aprobar el diseño final. Esta atención tan cuidadosa a las demandas del mercado ha dado frutos. Las ventas de Emery han subido de 5 millones de \$ en 1985 a 12 millones en 1989.

### **Circuit City Stores ⁸**

En la próxima década también será importante que las empresas planifiquen sus sistemas para tener un conocimiento detallado de sus clientes. Richard Sharp, CEO de esta empresa USA, que está creciendo aprisa como cadena de almacenes para electrodomésticos, está preparando ficheros informatizados de sus clientes con el perfil completo de cada cliente. Además de suministrar rápidamente información básica sobre el cliente, el sistema identifica al grupo de mejores clientes para darles servicio especial. Si en la base de datos aparece que un cliente compró un año un televisor y al año siguiente un reproductor de video, se le envía un folleto de propaganda de cámaras de video. Como dice Sharp: "Los que van a ganar en los años 90 son los que mejorarán el servicio y rebajarán los precios a la vez.". Una forma de conseguirlo será desarrollar sistemas eficientes de definir a los clientes y enfocar campañas a grupos concretos.

### **Milliken ⁹**

Milliken siempre ha tenido claro que las empresas tienen éxito cuando dan valor excepcional a sus clientes. Sus clientes japoneses, que compran sus tejidos para asientos de coches, para alfombrar suelos y para otros usos, se dan cuenta de que no tienen nada que enseñar a Milliken. Sin embargo, el equipo de Milliken nunca estará de acuerdo en que no pueden aprender nada de otras empresas destacadas.

Por lo tanto, es natural que Milliken sea líder en conocer la calidad relativa percibida y en usarla como la base de su estrategia corporativa."

#### La intervención de los directivos

Los directivos de esta empresa usan la técnica de los perfiles de calidad relativa percibida y lo hacen adecuadamente, dedicando tiempo suficiente a cada paso, a pesar de las presiones y de los retos del corto plazo.

Comenzaron por revisar toda la documentación relevante sobre productos, marketing y ventas, tanto de Milliken como de sus competidores.



Después se reunieron con los consultores externos contratados los 8 directivos de primer nivel, incluyendo el D G, junto con un directivo de ventas, uno de marketing, un experto financiero especializado en sus distribuidores, una persona de producción y otra de I + D, ya que los consultores querían saber la opinión de todos los directivos sobre el proceso de toma de decisiones de los clientes.

El juntar las opiniones de los directivos es un primer paso crucial por varias razones. Primero, al reunir a los directivos para que se enfrenten a la toma de decisiones de los clientes, se refuerza u enfoque hacia los clientes.

Segundo, las ideas de los directivos son básicas en un proyecto de investigación de este tipo. Sus teorías sobre quién decide finalmente las compras en las organizaciones de los clientes juega un papel esencial para decidir a quién tendrán que entrevistar los investigadores.

### Investigando a los clientes

Los consultores usaron la información procedente de los directivos para diseñar la investigación de mercado. Primero, enseñaron la lista de características de la calidad, en opinión de los directivos, a propietarios de edificios, distribuidores y diseñadores, todos ellos clientes de Milliken. Les preguntaron si entendían el sentido de las palabras. Después les pidieron que añadiesen características importantes en su opinión. De este modo obtuvieron una lista más clara y más completa.

A continuación entrevistaron más clientes personalmente y por teléfono. Pidieron a estas nuevas personas que indicasen la importancia relativa de los factores de la lista y, después, que calificasen a Milliken y a los principales competidores en cada factor. También les preguntaron quiénes decidían las compras en su organización. Haciendo algunas de las entrevistas cara a cara pudieron convencer a muchos de estos clientes para que hiciesen sugerencias positivas sobre posibles mejoras por parte de Milliken.

El equipo comenzó a ver con claridad quiénes tomaban las decisiones y por qué lo hacían. Y se enteraron de las necesidades de los clientes y qué opinión tenían de

Milliken y su forma de trabajar. Por ejemplo, fue una sorpresa saber que, en muchos casos, los diseñadores tenían más influencia en las decisiones de compra que los propietarios de los edificios o los contratistas. Esto proporcionó nuevas vías para que Milliken dejase más contentos a los diseñadores.

Como consecuencia, Milliken se dedicó más a los diseñadores, y éstos comenzaron a pedir más materiales de la empresa.

Otro descubrimiento clave fue la importancia del servicio frente a las características del producto. Los diseñadores, sobre todo, son muy sensibles al servicio. El equipo definió muchos cambios de procesos para mejorar características del servicio, como tiempo desde el pedido a la entrega, entrega en la fecha prometida y tiempo del proceso administrativo de pedidos.

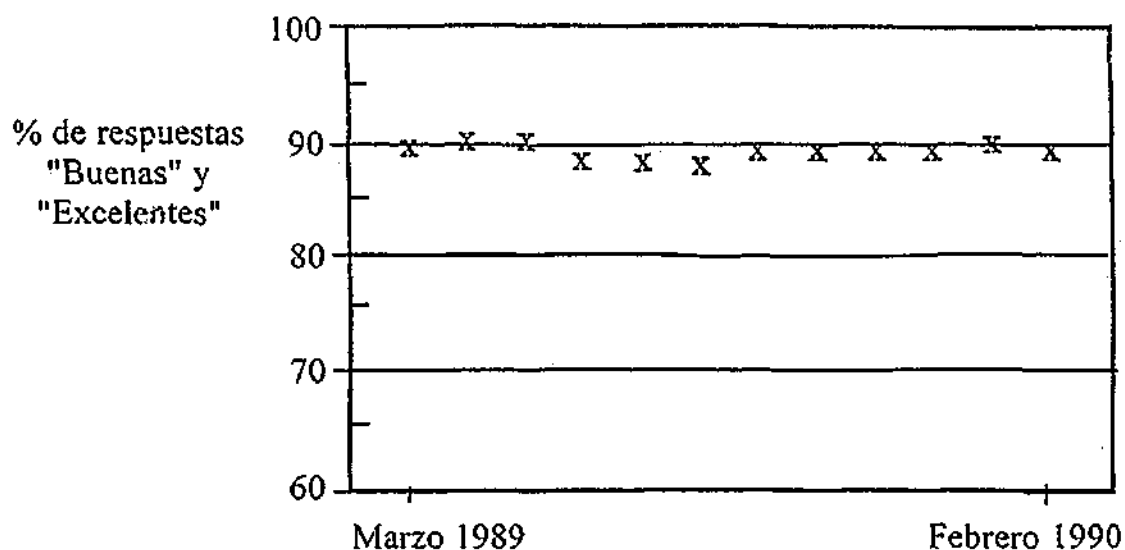
#### AT&T.¹⁰ Medidas tradicionales ... y equivocadas

A comienzo de los años 80 las medidas en AT&T se componían sobre todo de encuestas telefónicas. Por ejemplo, la Unidad de Sistemas Generales de Negocio (SGN), que fabricaba e instalaba sistemas de conmutación telefónica para pequeñas empresas, pedía a sus clientes que le contestasen si consideraban sus resultados como excelentes, buenos, aceptables o malos en las siguientes características de calidad:

Equipos	Reparaciones
Marketing y Ventas	Formación
Instalación	Facturación

La encuesta también preguntaba los resultados de AT&T en muchas subdivisiones de estas características, y pedía una impresión general sobre "satisfacción".

Dentro de AT&T, la "satisfacción del cliente" se definía como la suma de porcentajes de respuestas "excelentes" Y "buenas". Los objetivos de los directivos era incrementar esa suma. La figura 4.1 muestra los resultados, cada tres meses, de la satisfacción global de los clientes, según esa definición, para una unidad de negocio de AT&T,



*Figura 4.1. Tendencia de la satisfacción de los clientes*

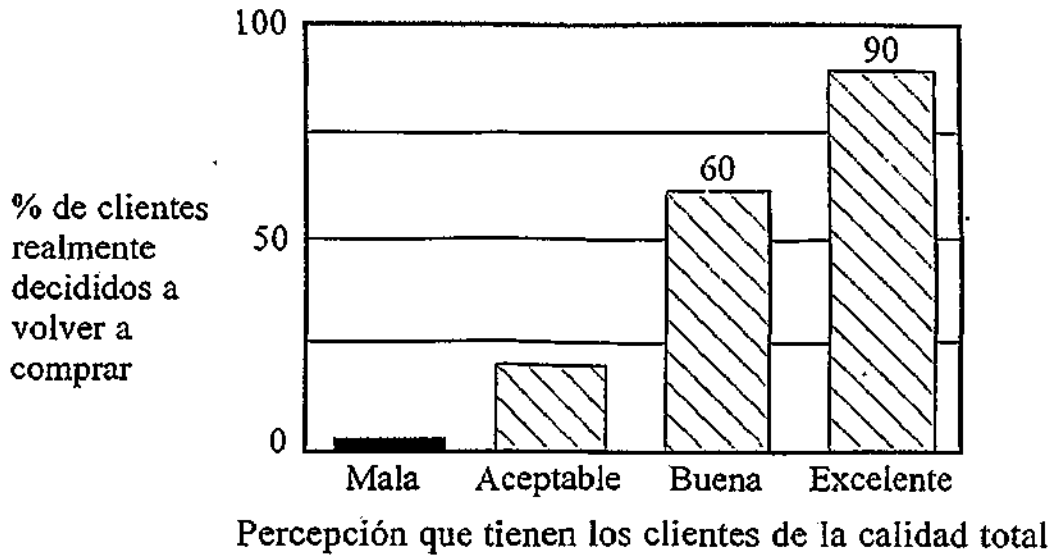
*Fuente R.E. Kordupleski y W.C. Vogel ¹⁰*

Los resultados normalmente se mantenían muy cerca del 90 %, y a veces lo superaban. Sin embargo, en muchos sectores los clientes continuaban abandonando los productos de AT&T por su precio.

La empresa se esforzó en cambiar. La primera idea que mejoró el conocimiento del valor para los clientes ocurrió en 1987, cuando la Dirección organizó un equipo para enfrentarse a los problemas de las unidades de negocio de equipos para clientes.

Un grupo de este equipo trabajaba en reducción de costes. Pero dos miembros, Ray Kordupleski y West Vogel, empezaron a estudiar sistemáticamente la satisfacción de los clientes.

Su primer hallazgo fue que el porcentaje de clientes "muy dispuestos a seguir comprando" productos de AT&T bajaba drásticamente al pasar de los que pensaban que AT&T era "excelente" a los que lo veían como "bueno". Como se ve en la figura 4.2, el porcentaje de los que estaban dispuestos a buscar otras alternativas era del 40 % entre los que opinaban que AT&T era "bueno", Pero apenas llegaba al 10 % entre los que la consideraban "excelente".



*Figura 4.2. Hacerlo bien no es suficiente*

*Fuente R.E. Kordupleski y W.C. Vogel¹⁰*

Esto puede parecer simple sentido común. Pero los dos grupos se presentaban sumados en casi todos los informes internos de la empresa. En consecuencia, los informes sobre satisfacción de clientes de AT&T no hacían nada para incitar a los directivos a hacer todo lo posible para mover a los clientes del grupo "bueno" al "excelente".

Desde hace tiempo, las encuestas de AT&T hacían una pregunta muy significativa, a la que luego se le dedicaba muy poca atención en los informes internos:

"Pensando en los productos y servicios que le ofrece nuestro agente, ¿valen lo que Vd. paga por ellos?."

Kordupleski vio que, con los precios más altos que tenía AT&T, empresas que manifestaban una "satisfacción como cliente" de un 95 %, a menudo bajaban al 80 % o menos en el concepto de "vale lo que cuesta". Investigó la relación entre "vale lo que cuesta" y los cambios en la cuota de mercado, y descubrió inmediatamente una fuerte relación entre los dos, con un retraso de unos cuatro meses. Ver figura 4.3.

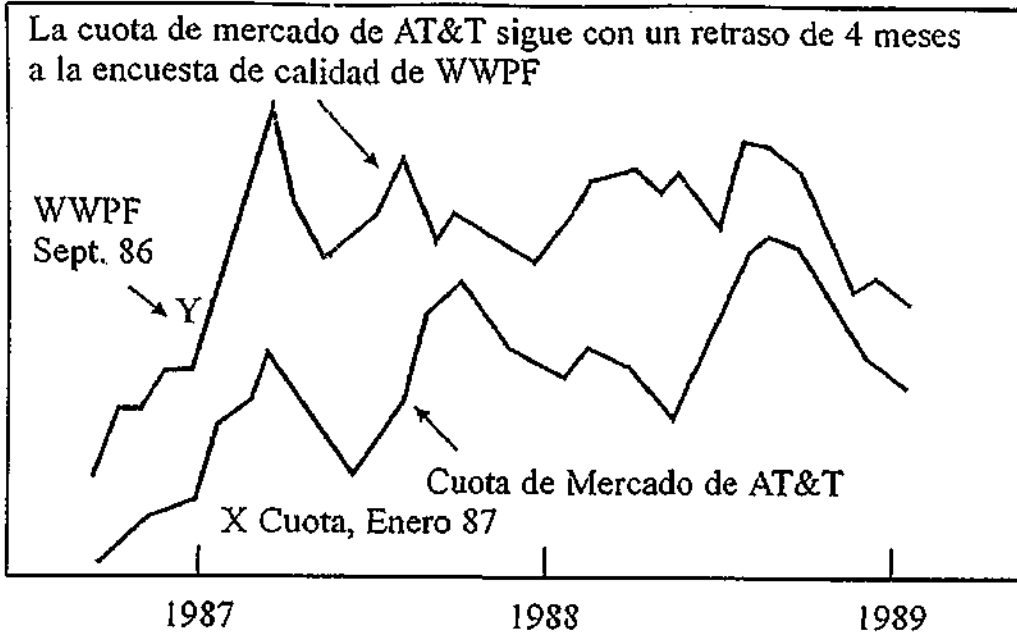


Figura 4.3. El valor como indicador de futuro

Fuente: R.E. Kordupleski - American Marketing Association. Customer Satisfaction Congress, 1991

Aún más, cuando buscaron la relación entre el "vale lo que cuesta" *relativo* (la puntuación de AT&T dividida por la de sus competidores) la correlación todavía era más fuerte.

Al comienzo, estos hallazgos ayudaron sobre todo a SGN a resistir frente a continuos ataques muy agresivos de competidores con precios más bajos. La cuota de SGN cayó en 1987, se recuperó un 2 % en 1988 y permaneció estable en 1989 y 1990.

Fue en 1990 y 1991 cuando todo el equipo directivo de SGN se comprometió a dar absoluta prioridad a que sus clientes opinasen que "vale lo que cuesta" y, más aún, que percibieran que la empresa les daba el valor más alto del mercado.

A la vez, en 1991 y 1992 llegaron al mercado nuevos productos de AT&T diseñados según la comprensión mejorada de los deseos de los clientes. Al mismo tiempo, algunos competidores en posiciones débiles, que estaban perdiendo cuota de mercado, desaparecieron.

La empresa aumentó considerablemente su cuota de mercado en 1992. En este sector, un punto de cuota de mercado representa 40 millones de dólares de ingresos. En estos momentos AT&T tiene enormes beneficios con la venta de equipos de conmutación telefónica y sus márgenes han subido un orden de magnitud respecto a los de hace una década.

La competencia sigue siendo dura; pero AT&T ahora sabe que si mejora la calidad, tal como la perciben sus clientes, más aprisa que sus competidores, seguirá siendo el líder.

#### **4.3. La cercanía al mercado**

Si una empresa va a sobrevivir, tendrá que dejar que el mercado le defina qué es el valor. Un producto o un servicio puede responder a la perfección a las especificaciones (la norma tradicional de calidad), pero si las especificaciones no responden a lo que busca el mercado, será un fracaso.

Cuando viajan en avión, las percepciones de los pasajeros sobre la calidad del servicio se basan más que nada en lo que esperan. Los viajeros de primera clase por supuesto esperan tener asientos más cómodos y tener mejor comida, ya que la compañía aérea se la había prometido. Aunque los de clase turista esperan un servicio aceptable y cierta comodidad, no protestarán de la compañía si reciben un trato inferior al de primera clase. Esperan recibir un servicio de calidad, pero dentro de otros límites.

Cuando Henry Ford fabricó por primera vez el Modelo T, su enfoque fue un ejemplo clásico de creación de valor para los clientes. El coche tenía un chasis alto, que evitaba baches, entonces muy frecuentes en las carreteras de tierra que formaban gran parte de la red en USA en aquellos tiempos. El modelo T era fácil de reparar y su precio era adecuado para el comprador medio. En 1992 las ventas habían pasado de 100 millones de \$.

Pero H. Ford se concentró tanto en la eficiencia productiva, que se distanció de sus clientes. Las carreteras fueron mejorando, los conductores empezaron a pedir más velocidad, comodidad y variedad, pero Ford se negó a cambiar. Cuando un grupo de distribuidores le preguntó si podrían ofrecer el modelo T en unos pocos colores, contestó con la frase que se ha hecho tan famosa: "Muchachos, podéis tener el color que queráis, con tal de que sea negro:" ¿Por qué? Los cambios en el color habrían retrasado la salida de los coches y habrían aumentado su coste. En 1927 Ford perdió su posición como líder en favor de General Motors por primera vez y no la ha recuperado desde 1936.

Parece haber una ley natural que impulsa a las empresas a centrarse en sus necesidades internas a menos que haya una fuerza opuesta y poderosa que les empuje hacia el mercado. Y suelen ser las empresas de más éxito las que se duermen en sus laureles y se centran en sus problemas internos en lugar de seguir atentas a sus clientes, que fueron quienes realmente les proporcionaron los éxitos

Como escribe Thomas Kaiser ¹¹

"A menos que se haga un esfuerzo constante por conectar la organización a los clientes, las personas comienzan a obedecer a la Dirección en lugar de a los clientes.... Sobre todo es importante mantener a los directivos cerca de los clientes. Por ejemplo, muchos ejecutivos de compañías fabricantes de automóviles reciben cada uno o dos años un coche nuevo, que incluye el servicio de mantenimiento en un garaje propiedad de la empresa. Con ello, los ejecutivos no se enteran de los niveles reales de servicio que suministra su distribuidor promedio y no saben lo que sus clientes piensan de su organización..."

Los que trabajan en investigación y desarrollo también necesitan estar en contacto directo con los clientes. Kenichi Ohmae, Director General de la División Japonesa de McKinsey & Co. dice con frecuencia que en promedio un directivo de I + D en Japón pasa el 50 % de su tiempo viajando para ver y hablar a clientes -- una gran diferencia con un directivo de I + D en una empresa USA.

La hegemonía de IBM en el sector de ordenadores también está amenazada por los cambios. En el pasado los usuarios esenciales de ordenadores eran especialistas con un alto grado de conocimientos técnicos. Hoy, por el contrario, gran parte del mercado de ordenadores está compuesto por ejecutivos, que sólo quieren el PC como una herramienta estratégica. Con un PC sencillo un ejecutivo puede consultar precios, márgenes de gran variedad de productos, por ejemplo, y rechazar o aceptar ofertas dependiendo de los márgenes. La rapidez y las ventajas de este método se pierden cuando el ordenador tiene comandos extraños, pantallas difíciles de descifrar y barreras poco accesibles entre bases de datos.

Los usuarios desconcertados por masas de máquinas incompatibles están pidiendo "sistemas abiertos", que permitan manejar software común en diferentes marcas de máquinas. Pero esto amenaza a IBM y a otras empresas que han propugnado sistemas cerrados. Como estas empresas han tardado años en cambiar su mentalidad, se han encontrado en serias dificultades.

#### *4.4. Algunas herramientas de conocimiento del mercado*

Por su rigor y la posibilidad de aplicarlas a cualquier sector de actividad, se presentan a continuación un conjunto relacionado de herramientas de análisis y conocimiento del mercado, orientadas a preparar y favorecer la satisfacción de los clientes.

El análisis más sencillo del valor para el cliente tiene dos partes. Primero, se crea un perfil de valor del cliente, que compara los resultados de la propia empresa con los de uno o más competidores. Este perfil de valor del cliente tiene normalmente dos elementos:

- Un perfil de la calidad percibida por el mercado
- Un perfil del precio percibido por el mercado



En segundo lugar, una vez que se ha creado el perfil de valor para el cliente, se dibuja el mapa de valor para el cliente.

### La base del perfil de la calidad percibida por el mercado

Este es el elemento más importante del análisis de valor para el cliente. Es un cuadro, que consigue tres cosas:

1. Descubre qué es realmente la calidad para tu mercado.
2. Nos dice qué competidores son los mejores en cada faceta de la calidad.
3. Nos proporciona medidas globales sobre resultados de la calidad, basadas en la definición de calidad que usan los clientes al tomar sus decisiones de compra.

Es el elemento más importante del análisis, porque resume los aspectos del mercado que normalmente son los más fáciles de cambiar para mejorar resultados. En muchos mercados el precio es todavía un factor de decisión más importante para los clientes que la calidad; pero las rebajas de precios normalmente no mejoran los resultados económicos.

El proceso para crear un perfil de la calidad percibida por el mercado es bastante sencillo, aunque hay que dedicarle bastante tiempo para hacerlo bien:

1. Pregunta a los clientes en el segmento que te interesa -- tus clientes y los de tu competencia -- que te nombren los factores importantes en que basan sus decisiones de compra.
2. Descubre qué importancia tiene cada uno de estos factores en la decisión de los clientes. Pídeles que repartan 100 puntos de "peso a la hora de decidir" entre todos los factores importantes que has encontrado previamente (punto 1)

3. Pide a los clientes que califiquen, en una escala de 1 a 10, p. ej., su impresión de cada empresa competidora en cada uno de los factores. A continuación, multiplica estas calificaciones por su factor de peso, suma estos resultados y tendrás una medida global de satisfacción de los clientes.

### El perfil de precio percibido por el mercado

Este cuadro consigue también tres cosas;

1. Descubre los factores más importantes en el precio para los clientes.
2. Nos dice qué competidores dominan cada una de las facetas del precio
3. Nos proporciona un cuadro, que nos permite combinar acciones sobre los factores de precio, para mejorar nuestra posición, respecto a los competidores.

El proceso para crearlo es similar al proceso en cuatro pasos descrito para crear el perfil de la calidad percibida, pero haciendo las preguntas sobre el precio y sus factores, en lugar de la calidad.

La figura 4.4 muestra un perfil del precio percibido por el mercado, en el que se compara el precio del Honda Acura Legend con los precios de otros coches de lujo.

Para los automóviles, los clientes opinan que los aspectos relativos al precio incluyen el precio de venta de catálogo, las rebajas esperadas, el precio probable de recompra y los intereses de la financiación.

Atributos del precio	Importancia del atributo	Puntuación Acura	de las Otros	Relación
1	2	3	4	5 = 4/3 **
Precio de catálogo	60	9	7	0,78
Rebajas y ventajas	20	6	6	1,00
Precio de recompra	10	9	8	0,89
Ints. de financiación	10	7	7	1,00
	<u>100</u>			
Satisfacción en precio		8,3	7,0	
Precio relativo				0,86

*Figura 4.4. Ejemplo de perfil de precios relativos percibidos*

*** Si los clientes puntúan un producto mejor en "satisfacción en precio", le puntúan más bajo que a la competencia en "precio relativo"*

### El mapa de valor

Es la combinación, en forma gráfica, de los dos perfiles de calidades y precios relativos, como se ve en el ejemplo de la figura 4.5.

En diagonal, desde el ángulo superior derecho al inferior izquierdo, va la línea de "precio justo", en la que la calidad y el precio están compensados. Debería ser el conjunto de puntos en los que una empresa no gana ni pierde cuota de mercado. Es muy difícil calcularla con precisión, pero se puede conseguir una buena aproximación preguntando a los clientes la importancia que conceden a la calidad, y la que conceden al precio, y dibujando una línea cuya pendiente sea el % de su decisión que los clientes dicen que depende de la calidad, dividido por el % que dicen que depende del precio.

Quien esté por debajo o a la derecha de esa línea está en una posición fuerte, ganando mercado. Quien esté por encima o a la izquierda pierde puntos.

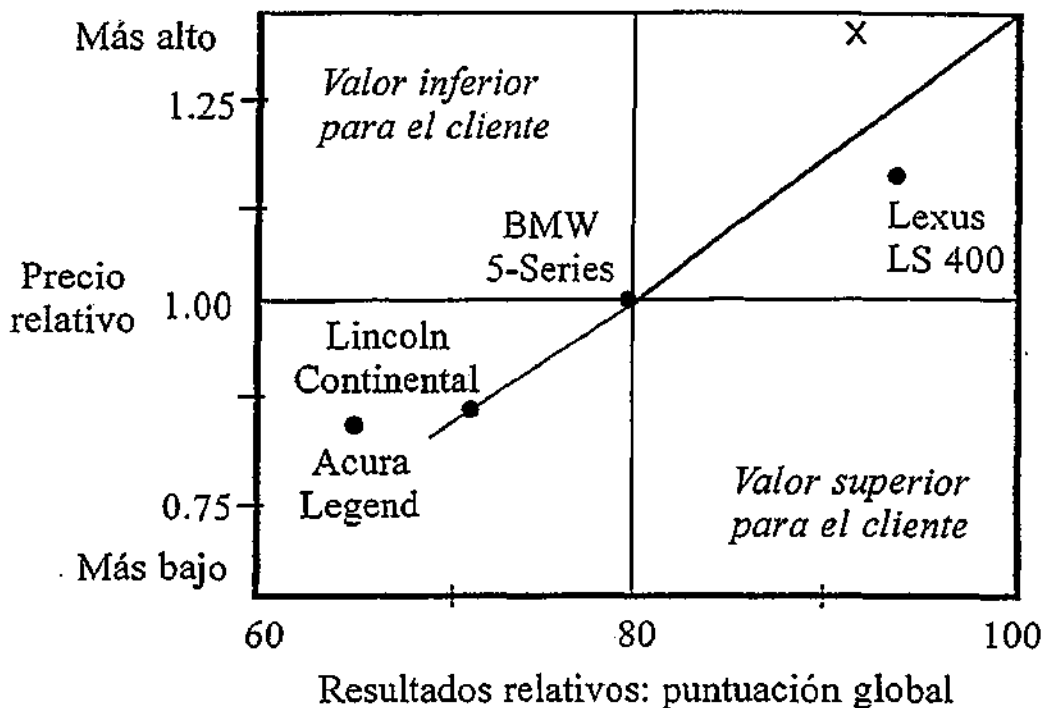


Figura 4.5. Ejemplo de mapa de valor. Coches de lujo

Fuente: Bradley T. Gale, *Managing Customer Value*¹

La "línea de precio justo" para coches de lujo, que indica cuándo la calidad y el precio están equilibrados, tiene más pendiente en el ángulo derecho. Una pequeña diferencia en características de calidad compensa grandes diferencias de precio. [...]

En algunos sectores los factores que cuentan pueden ser "el servicio al cliente", "la calidad del personal de ventas" o "la calidad del producto". Para cada uno de ellos hay que conseguir una lista de subfactores, aspectos que se suman y deciden si la empresa tiene un alto nivel de calidad en los factores básicos. Por ejemplo, el "servicio al cliente" puede incluir "personal amable", "personal que entiende" y "rapidez".

Para hacer un buen análisis de valor para el cliente hay que incluir a todos los principales competidores, o sea: los dos o tres más grandes, el que está creciendo a mayor ritmo, y cualquier competidor que use tecnologías nuevas o poco corrientes.

El análisis de valor para el cliente es especialmente potente si se hacen análisis separados para distintos segmentos del mercado de la empresa, y para distintos clientes de la cadena de distribución.

Este es un análisis "duro", en el que no hay nada subjetivo, cuando se lleva a cabo con rigor. Si los investigadores de mercado trabajan adecuadamente y la definición del mercado a servir se mantiene constante, un perfil de la calidad percibida por el mercado y un mapa de valor para el cliente, sea cual sea la empresa que haga la investigación, serán los mismos.

En consecuencia, un perfil de la calidad percibida por el mercado proporciona una medida objetiva, impersonal de lo que los clientes en un determinado mercado piensan realmente de los productos. Es una descripción imparcial de qué productos son los preferidos, por qué y hasta qué punto. Como se basa en las opiniones de los clientes -- las mismas opiniones que llevan a las decisiones de compra -- pone al descubierto las verdaderas fortalezas y debilidades de un producto. Y, por ello, supone la base más firme de mejora.

#### **4.5. La imagen de marca**

La empresa mejor gestionada, con productos y servicios de la mejor calidad puede distanciarse de sus clientes si éstos no la ven así. Como los clientes se basan en su propia percepción a la hora de escoger con quién trabajan, es esencial para cualquier empresa saber cómo la ven sus clientes y tomar medidas para mejorar esa impresión, en caso necesario.

Se trata de un tema ya clásico en las Escuelas de Gestión, *la ventaja competitiva*.. Michael Porter ¹² en su libro *Competitive advantage* sugiere que una empresa se puede ver como un complejo "sistema de transformación, con un sistema de proveedores que proporcionan las entradas y un sistema de usuarios llevándose las salidas (o resultados). Todo ello constituye una larga *cadena de valor* compuesta por dos tipos de actividades: primarias y de apoyo.

Todo esto suena bien y es lógico, pero, ¿qué tiene que ver con la ventaja competitiva?, Esto: Como en toda cadena, en una empresa habrá eslabones fuertes y eslabones débiles, unos que pueden romper la empresa y otros que no son tan vitales. Hay que ver qué eslabones de tu cadena te dan ventaja sobre los competidores — o cuáles hay que reforzar si no quieres perder en la lucha por el mercado.

Para reforzar la posición de una empresa, una buena estrategia consiste en *enriquecer* su oferta, como se explica a continuación.

Cada empresa tiene que ofrecer un *producto o servicio básico*, las credenciales mínimas para entrar en el mercado. El siguiente paso es el *producto o servicio especial*, que supone dar a los compradores beneficios que piensan que deben recibir de la empresa, "ya que está en el sector". El servicio básico de un banco, por ejemplo, es tener dinero para prestarlo. Pero debe dar otras prestaciones si espera tener clientes, incluyendo personal con conocimientos adecuados para ayudar e los clientes a abrir cuentas, comprar bonos o solicitar un préstamo..

Sólo cuando una empresa convierte sus productos o servicios en *productos o servicios incrementados* comienza a tener alguna ventaja competitiva. Un producto o servicio enriquecido no sólo satisface a los clientes: les encanta, haciéndoles la vida más fácil o dejándolos más contentos.

En los mercados actuales, ya maduros, quien no ofrezca productos y servicios enriquecidos es casi seguro que desaparecerá. Lo excepcional ya no es la excepción, se ha hecho la norma. Por eso es esencial distinguirse de los demás y que nuestro nombre "suenen".

La creación y mantenimiento de una imagen de marca es difícil, requiere a menudo una transformación del pensamiento y de las estructuras de la organización.

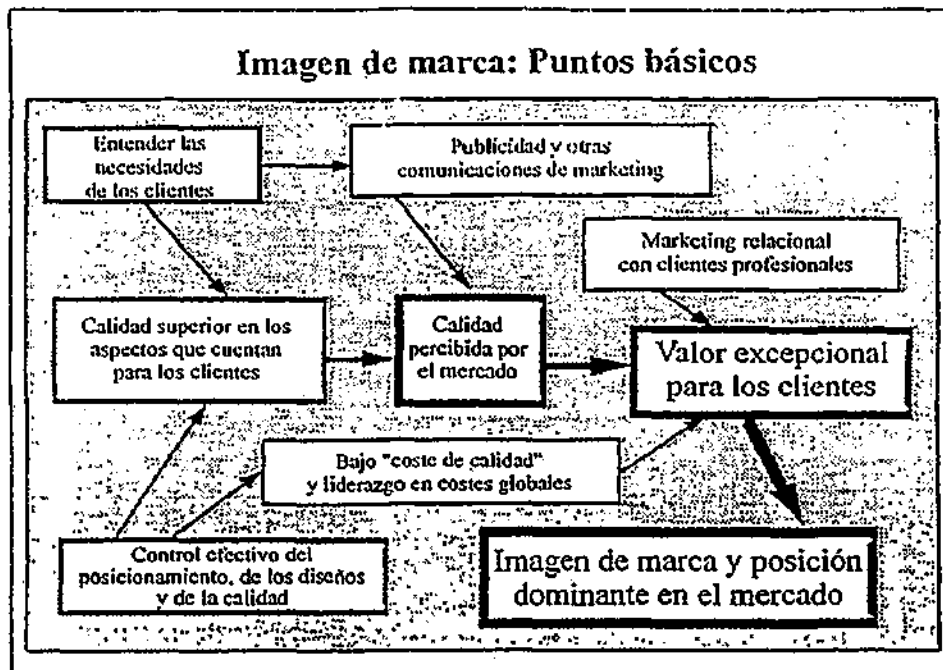
Sin embargo ¹ "Nada da más beneficios más aprisa que la creación de una imagen de marca – un nombre que viene a la mente del consumidor al comprar. Unas pocas letras, tales como C-o-c-a-C-o-l-a pueden proporcionar ingresos durante varias generaciones.

*Una imagen de marca es un nombre que equivale a satisfacción, calidad y valor para el cliente.*

Si los clientes asocian el nombre de tu marca con satisfacción, calidad y valor, ganarás su fidelidad, podrás cobrar precios más altos, volverán a comprarte, te harán propaganda y tendrás un chorro continuo de beneficios."²

Sin embargo, incluso las mejores marcas sólo se han preocupado en estos últimos años de obtener el máximo de ventajas de la imagen que ellos mismos habían creado. Hay que ocuparse a la vez de la calidad del producto en sí y del sistema que ayuda a los clientes a percibir esta calidad.

El mecanismo básico para crear y mantener la imagen de marca se muestra en la figura 4.6. Los empresarios y los directivos perspicaces están dándose cuenta de que tienen que empezar con una idea clara de lo que quiere un grupo bien definido de sus clientes. Entonces tienen que diseñar y fabricar productos, preparar los servicios asociados y satisfacer esas necesidades excepcionalmente bien.



*Figura 4.6 Imagen de marca. Puntos básicos*

*Fuente: B.T. Gale y R.D. Buzzeu - PIMSletter 45. Strategic Planning Institute, 1989*

Las medidas de control de calidad efectivas deben garantizar que al proporcionar esos productos y servicios "las cosas se hacen bien a la primera".

El objetivo adecuado es alcanzar mejor calidad en las áreas que más le importan al cliente, al tiempo que se consiguen costes no superiores -- incluso inferiores -- que los competidores con calidad más baja. Aunque esto es difícil, las empresas sobresalientes en la base de datos PIMS ¹³ lo consiguen.

El mecanismo parece simple; pero ¿cuántas empresas son capaces de seguir esos pasos? Más aún, ¿cuántas lo intentan? Quienes lo han conseguido, insisten en dos aspectos importantes para la consolidación de la imagen de marca.



#### *4.5.1. Eligiendo dónde y en qué queremos dominar*

Quizás el paso más importante en la creación de una imagen de marca (o en el fortalecimiento de una que ya existe) es el desarrollo de la *calidad del posicionamiento*. Significa elegir qué parte de la vida de nuestros clientes queremos dominar.

El experto en marketing Larry Light ahorró a Xerox muchísimo dinero previniendo a sus directivos que no intentasen luchar en nuevos campos. "En la batalla de los ordenadores y las comunicaciones, ¿dónde está Xerox?. ¿El cuarto, el quinto?. No es una posición muy buena."

En lugar de eso, Light insistió a Xerox para que eligiese un campo en el que podía ser el número 1: la creación y procesado de documentos. Así que Xerox empezó a verse como "La empresa de los documentos".

Lo mismo se puede aplicar a mercados más reducidos y a compañías más pequeñas. Hay que decidir dónde se puede ser Número 1, y luego hacer todo lo necesario para alcanzar esa situación.

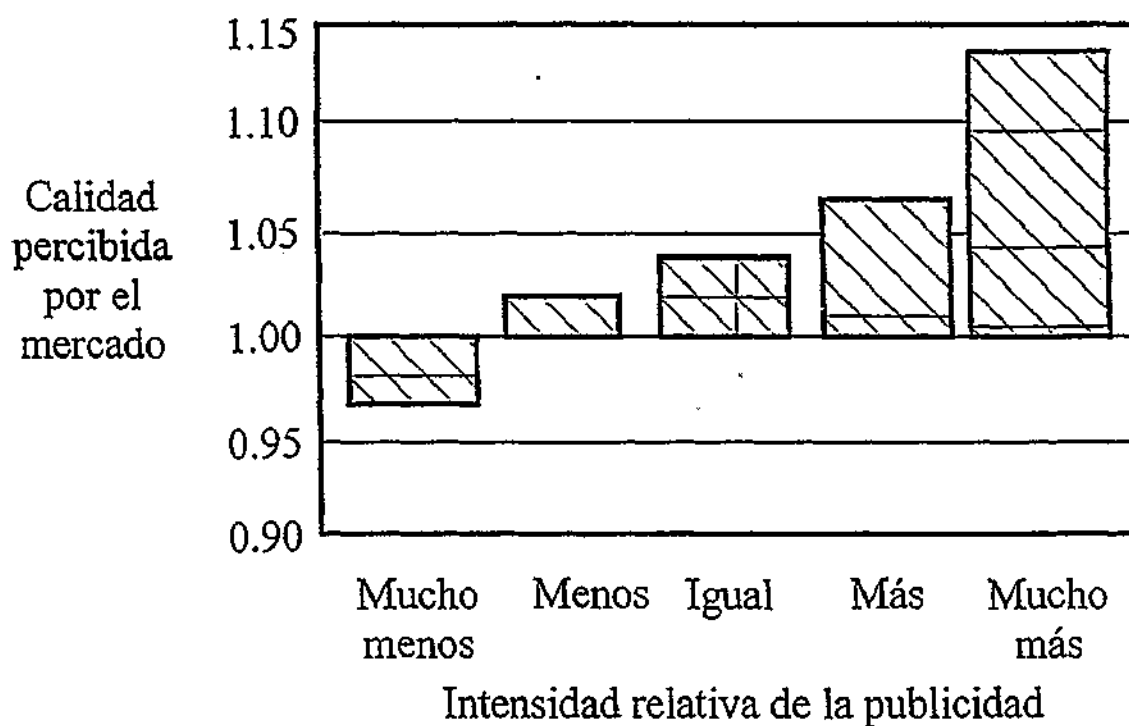
También las pequeñas empresas tienen éxito si definen un nicho y se hacen líderes en él. En una pequeña ciudad de Massachussets, por ejemplo, un empresario ha fundado una empresa que vende uniformes a la policía, los bomberos y el personal de emergencias médicas. Sabía que cada una de esas personas recibía una dotación de varios cientos de dólares al año para comprarse uniformes.

Analizó con cuidado qué querían esas personas y se dedicó a conciencia a dárselo. El resultado: Domina la venta de uniformes en su área.

#### 4.5.2. Difundir la calidad conseguida

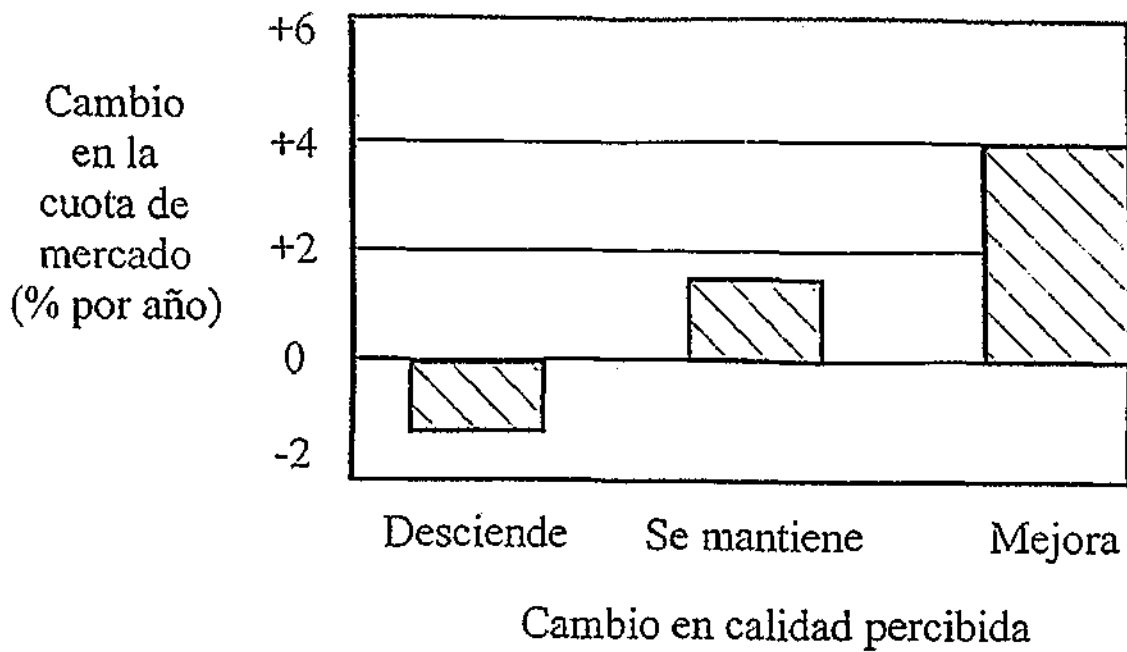
Sólo por haber conseguido muy buena calidad, nadie puede esperar que la gente venga a hacer cola a su puerta. De hecho, muchas empresas producen con muy buena calidad, pero nunca se lo dicen a los clientes. La base de datos de PIMS ¹³ demuestra que la publicidad es esencial para que la gente se de cuenta de lo que has conseguido.

En ella aparece una fuerte correlación positiva entre una relación más alta de gastos en publicidad/ventas que los competidores y una calidad percibida más alta (figura 4.7). Esta mejora en la calidad percibida produce un aumento de cuota de mercado (figura 4.8), y tanto una calidad percibida más alta como un presupuesto más elevado de publicidad parecen contribuir a que la empresa puede elevar sus precios de venta (figura 4.9).



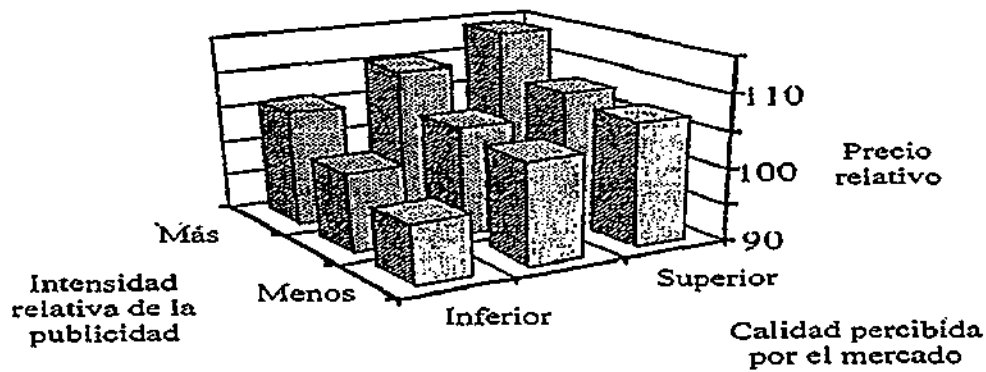
**Figura 4.7 Una calidad superior suele ir unida a fuertes campañas de publicidad**

Fuente: Base de datos PIMS



*Figura 4.8 La mejora de la calidad separa la cuota de mercado*

Fuente: Base de datos PIMS



*Figura 4.9 Una calidad superior unida a fuertes campañas de publicidad, permite vender a precios más altos*

Fuente: Base de datos PIMS

El equipo del proyecto PIMS analizó en un momento dado 314 empresas de artículos de temporada a lo largo de un periodo de 4 años. Examinó cómo los cambios en el mercado seguían de cerca a los cambios en gastos en publicidad, en promociones de ventas, en gastos destinados a la fuerza de ventas, a la introducción de nuevos productos, a mejoras relativas de calidad, a cambios en el tamaño del mercado y a otros factores.

Encontró que un aumento en los gastos de publicidad producían en seguida aumentos de la cuota de mercado, *incluso después de compensar los efectos de los demás factores.*

#### **4.6. Gestión del valor de los clientes**

Además de gestionar la cadena de valor de tu propia empresa, es útil conocer la cadena de valor de tus clientes. ¿Se pueden reforzar sus puntos débiles? ¿Puedes ayudarles desde tu empresa?. Por ejemplo, un verdulero debe tener un surtido completo sin malgastar espacio -- o sea, el eslabón de control de inventarios en su cadena de valor puede influir mucho en su nivel de beneficios.. Esto quiere decir que los proveedores de los verduleros deben afinar sus entregas en su propia cadena de valor. El objetivo de estos proveedores debe ser realizar las entregas de forma tan fluida y eficiente que destaque de todos sus competidores, al menos en ese área crucial.

Un ejemplo bien conocido es la asociación de Procter & Gamble con Wal-Mart. Procter & Gamble se ha ocupado de gestionar los puntos de unión entre sus áreas de desarrollo tecnológico y de entregas y las funciones de control de inventario de la cadena de supermercados Wal-Mart.

Las dos empresas han creado un sistema de pedidos y entregas Justo-a-tiempo para las líneas de pañales desechables Pampers and Luvs. Como los envases de pañales son grandes, la cantidad necesaria para la venta de dos días ocupa mucho espacio, así que el detallista tiene que optar entre usar mucho espacio o quedarse de vez en cuando sin pañales. Para evitarlo, las dos empresas han instalado un ordenador que controla las

ventas en la cadena. Cuando baja mucho el inventario en un punto de venta, Wal-Mart envía un pedido por satélite a la fábricas de P & G, que automáticamente envía el suministro a la tienda que lo ha pedido. Esto ha significado para Wal-Mart una notable reducción de inventario y un riesgo mucho menor de quedarse sin pañales.

En esta línea de acción, se pueden apuntar las siguientes técnicas para llegar a aliarse estrechamente con los clientes más interesantes.

#### *4.6.1. Gestionar segmentos de mercado*

No todo el mundo puede crear tendencias, y anticipar los gustos de los clientes tiene sus riesgos; pero ninguna empresa puede descuidarse en la detección de los segmentos de su mercado a largo plazo. El objetivo es detectar a los clientes con alto potencial (de compra), llegar a entender bien lo que desean, determinar la inversión necesaria para satisfacerlos y calcular qué beneficios nos retornarán.

El bien conocido *Principio de Pareto* normalmente es válido: el 80 % de los resultados de una empresa se originan en un 20 % de sus esfuerzos. Por ello es esencial localizar a los pocos *clientes vitales*, a quienes hay que satisfacer, y dedicar menos atención a los *muchos útiles*, cada uno de los cuales sólo hace una contribución modesta a los resultados de la empresa.

Cuando se presentan diferencias significativas entre las necesidades de distintos segmentos del mercado, es necesario afinar el enfoque. Una empresa que tenga una gran gama de ofertas puede verse incapaz de obtener una superioridad real con un grupo concreto de clientes, porque no puede ofrecer todo a la vez a todos. Peor aún, la estrategia para contentar a un grupo puede entrar en conflicto con la estrategia para otro grupo. Y, sin objetivos claros relativos a los clientes, los propios empleados pueden estar confusos sobre los objetivos de la empresa.

#### *4.6.2. Cuidar al distribuidor como cliente*

Una encuesta sobre grandes empresas de fabricación en USA, hecha a mediados de los 80, destacaba que casi la mitad de las empresas llegaban a sus clientes por medio de distribuidores e intermediarios, no por medio de su fuerza directa de ventas. Agentes, distribuidores y detallistas están tomando los papeles de los clientes y cada vez más se están convirtiendo en los contactos de la empresa con el mundo externo. Como el consultor Peter D. Moore ha escrito: ¹⁴

""Si tus clientes empiezan a parecer cada vez más distribuidores... bienvenido a la nueva revolución industrial. Las empresas con éxito... reconocen que el control del flujo de sus productos no es suficiente para acceder a mercados rentables. Para llegar el cliente final se requiere un control mayor del sistema de distribución -- y cerrarlo a los competidores.""

Moore sigue señalando cómo Citicorp, el gigante de servicios financieros, ha mejorado su posición en el campo hipotecario concentrándose en los agentes inmobiliarios, más que en los compradores finales, como sus clientes reales. Y las 8 compañías aéreas que controlan más del 90 % de los viajes en USA han seguido la misma línea -- tomando a los agentes de viajes, y no a los pasajeros, como sus clientes clave. Con los agentes de viaje en mente, las compañías han puesto en marcha sistemas informatizados de reservas que hacen más difícil la competencia de otras empresas pequeñas, cuyos vuelos reciben menos publicidad.

Los profesionales en el campo de mejoras de la calidad usan diagramas de flujo para poder detectar a todos los destinatarios a satisfacer al entregar un servicio o producto. Siguiendo el producto desde su creación hasta su entrega, se identifican todos los clientes que se ven afectados durante el camino. Esto significa, desde luego, que los empleados de la empresa son tan clientes como los distribuidores y los agentes.

Examinando primero el entorno, se puede deducir de un diagrama de flujo de Ford, fabricante de automóviles, sector que emplea a fondo las redes de distribuidores:

- Proveedores de componentes, que requieren especificaciones claras y predicciones precisas sobre necesidades de entrega, para poder responder con entregas a tiempo.
- Distribuidores, que reciben los automóviles de la empresa y pagan por ellos. Necesitan apoyo en campañas publicitarias y formación en el mantenimiento y ajuste de los modelos.
- Los conductores, que compran de los distribuidores y que tienen el status pleno de cliente, con derecho a buenos resultados, características específicas, imagen y servicio.
- Los accionistas, con un interés vital en el éxito de todo el proceso, preocupados por la estabilidad de los beneficios y el retorno sobre su inversión.

Una cadena de suministro directo de fabricante a usuario de calzado, como puede ser Reebok, incluye entre sus clientes:

El proveedor de materias primas

El diseñador y/o el probador de los diseños

Los empleados de la fábrica que hacen el calzado

Los distribuidores

Los detallistas, que venden el calzado

El cliente, que es el usuario final

#### 4.6.3. *Un peligro posible*

Aunque es esencial prestar atención a los clientes internos, existe el peligro de dedicarles demasiada atención y esfuerzos y descuidar al cliente REAL (externo). John Guaspari ilustra el caso en su libro *The Customer Connection* :

"Allá abajo hay dos grupos separados de bomberos, cada uno sosteniendo una red, para que saltes. La red de la izquierda la hizo una empresa, que siguió fielmente el modelo del cliente interno, en el que cada departamento se esforzó hasta el límite para entregar al próximo departamento que intervenía en el proceso, lo que creía que era justo y añadía valor.

La red de la derecha la hizo una empresa que se esforzó en que todo el mundo comprendiese un hecho básico: "Estamos aquí para hacer redes que sostengan a personas, que tienen que saltar del piso decimoquinto de un edificio en llamas.

¿A qué red saltarás?"

#### 4.6.4. *El mapa de valor de los clientes y la curva características/precio*

Aunque una de ellas se presenta más adelante en asociación como parte de un conjunto más completo, se presentan a continuación unas herramientas específicas de análisis, *el mapa de valor de los clientes y la curva de características/precio*, como ejemplo de la evolución que han experimentado las técnicas usadas en estos análisis.

Los que se dedican a investigaciones y desarrollo de mercados a menudo usan la "curva de características/precio" para mostrar las diferencias entre distintas tecnologías que compiten por un mercado. Un buen ejemplo es el conjunto de curvas de características/precio de neumáticos para coche preparado por R. Klavans, que se puede ver en la figura 4.10. Dibujó los precios absolutos de los distintos tipos de neumáticos en dólares de 1980 vs, los resultados, medidos en millas por neumático. Los círculos



representan las posiciones de las distintas tecnologías de neumático en 1972 y 1980. El tamaño de cada círculo representa la cuota de mercado de cada tecnología en cada momento.

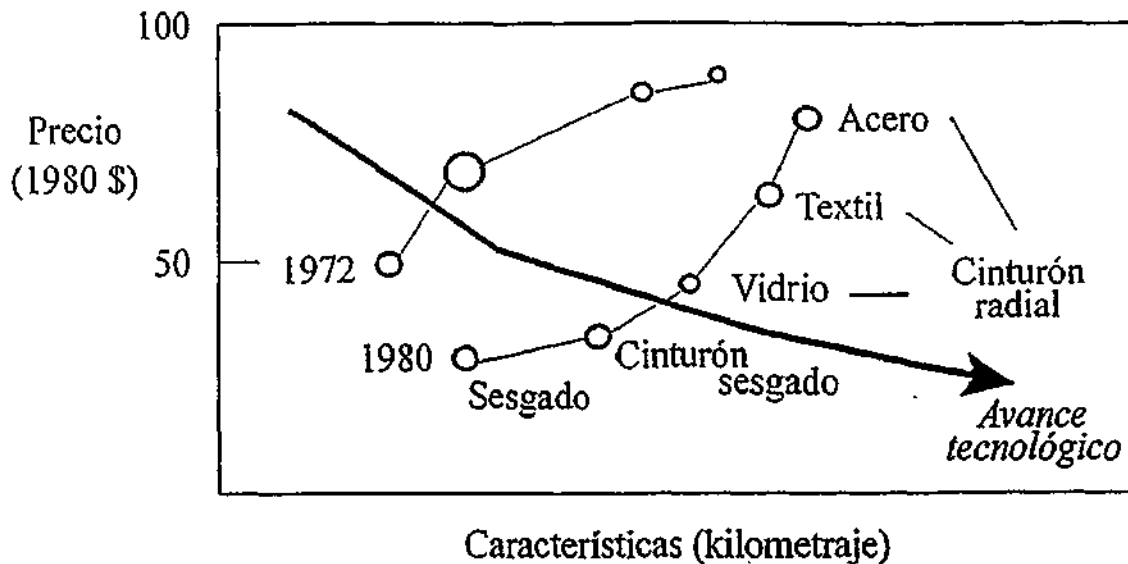


Figura 4.10. Los avances tecnológicos desplazan la curva precios-características

Fuente: B.T. Gale y R. Klavans, *The Journal of Business Strategy*. Invierno, 1985

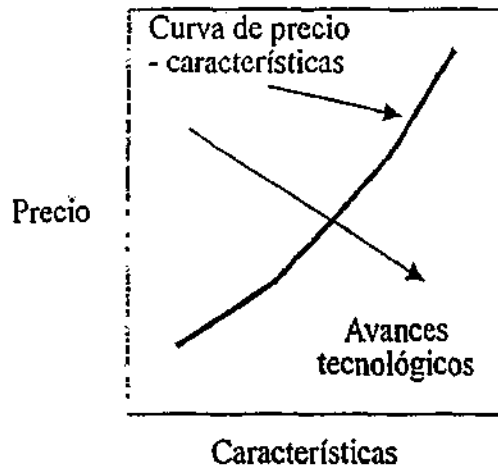
Esta curva de características/precio se parece al mapa de valor para el cliente, pero no refleja algunos aspectos importantes en la lucha por el mercado. Para crear una curva de características/precio, los técnicos se fijan en los resultados técnicos absolutos en una determinada característica importante (en este caso, millas por neumático). Pero no se puede saber si el neumático que dura más también produce una conducción más suave.

En cambio, el mapa de valor para el cliente, se centra en los resultados percibidos por el cliente respecto de todos los atributos de calidad que influyen en la decisión de compra. Para los neumáticos se incluirían la seguridad, la comodidad, el manejo y la duración. Idealmente debería incluir también atributos relativos al servicio al cliente (¿Qué tal sirve el fabricante a sus distribuidores?. ¿Qué cobertura tiene la garantía?)

La diferencia entre las dos resulta evidente en la figura 4.11.

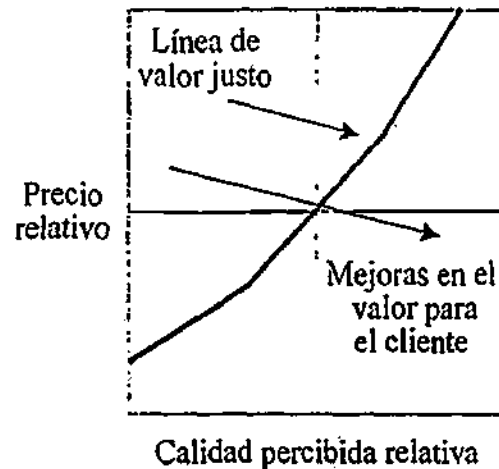
Herramienta: Curva de precios  
- características

Enfoque: Estrategia de tecnología



Herramienta: Mapa de valor  
para el cliente

Enfoque: Estrategia de marketing



**Figura 4.11. Comparación de las dos herramientas**

*Fuente: B.T. Gale¹*

Otra diferencia entre la curva de características/precio y el mapa de valor para el cliente es que la primera usa un precio medio estimado, mientras que el mapa usa la competitividad de precios percibida, obtenida mediante entrevistas con clientes.

Una tercera diferencia es que las medidas de valor para el cliente se obtienen con relación a la competencia. Así se pueden hacer comparaciones entre empresas o tecnologías en mercados distintos. Goodyear podría haberse hecho la pregunta: ¿Cómo se compara la posición de los neumáticos radiales en el mapa de valor con la de nuevas tecnologías que han tenido éxito en el pasado?.

#### **4.7. Técnicas y herramientas para la gestión del valor**

Hasta ahora se han descrito orientaciones y técnicas que cubren aspectos parciales de la gestión del valor, pero ninguna de ellas servirá de mucho si no se hace en un ambiente que anime al sistema completo de la empresa a funcionar como un *proceso guiado por el valor para el cliente* de forma integrada. Lo que nos vuelve los principios de gestión transfuncional.

El sistema de la empresa se debe estructurar de modo que las habilidades conjuntas de marketing, operaciones y recursos humanos, todas apoyadas en las tecnologías de la información, consigan el máximo valor para el cliente. Más importante, cada área funcional debe sentirse parte del todo. Como es lógico, estos esfuerzos conjuntos comienzan por:

##### ***4.7.1. Medir la satisfacción del cliente y la percepción del valor***

Las organizaciones con fama de satisfacer a sus clientes tienen unos rasgos comunes; Fijan niveles altos para las dimensiones de su negocio que crean valor en la opinión de sus clientes. Y tienen métodos para medir hasta qué grado están respondiendo a lo que sus clientes esperan de ellas. Las mejoras que tienen éxito en la creación de valor se basan en una buena investigación de los clientes.

****** Para que un programa de investigación de satisfacción de los clientes tenga éxito, primero de todo debe encajar con los objetivos globales de la empresa, y debe tener apoyo total de la Alta Dirección.

Respecto a la herramienta misma, tiene que estar diseñada de acuerdo con ciertos principios básicos:

1. Debe centrarse en lo que esperan los clientes (calidad y tipo de servicio o producto que los clientes esperan recibir) y en lo que perciben los clientes (qué creen estar recibiendo); no en lo que la empresa cree estar proporcionándoles.
2. Debe centrarse en la calidad del producto o servicio, no en buscar culpables.
3. Los empleados deben contribuir al diseño del sistema de medidas de satisfacción de los clientes, para que vean la importancia que tienen en su trabajo diario. Al mismo tiempo, los niveles de exigencia que suelen fijar los empleados son normalmente más exigentes que los que fija la Dirección.
4. Se deben conseguir datos cuantitativos y cualitativos. Como señala John Dixon, de Marriott, : "Los comentarios específicos explican los números."
5. Las preguntas de las encuestas tienen que ser específicas y, para facilitar el análisis y las conclusiones, tienen que ser fáciles de recoger y registrar.
6. La herramienta de investigación debe tener un diseño que permita a los empleados y a la dirección introducir cambios, a partir de los resultados.

Como dice Arlene L. Malech ¹⁶

""Un gran problema con la investigación actual sobre satisfacción de clientes es que se conceden seis posibles respuestas a la gestión del producto (o del servicio) para indicar el grado de satisfacción, sin dar pesos o prioridades. Algunos aspectos tienen más impacto que otros en la opinión del cliente: sin fijar prioridades, falta la base para saber a cuál hay que dedicarse primero. Más aún, en muchos estudios actuales no se especifican las razones del deterioro del mercado en términos que permitan actuar. Limitarse a decir que el servicio es una causa básica del deterioro del mercado es inútil. Al contrario, concretar que los técnicos de mantenimiento no pueden arreglar un determinado problema a la primera es una afirmación que permite actuar.""x

Tan inútil como la anterior es la información que llega demasiado tarde a los empleados, o la que se envía a quienes no tiene capacidad para cambiar la situación.

7. Por último, los premios por introducir cambios positivos a partir de los resultados de las encuestas han de ser evidentes y valorados.

** Un aspecto esencial de estas encuestas es que permitan entender los componentes de la satisfacción de los clientes.

Una sencilla definición dice que la satisfacción del cliente es "el estado en que ve que sus necesidades, deseos y expectativas se ven satisfechas o superadas a lo largo del ciclo de la transacción, con lo que se produce una nueva compra y una fidelidad continuada". O sea, si se pudiese expresar la satisfacción del cliente como un cociente, se parecería a esto:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad percibida}}{\text{Necesidades, deseos, expectativas}}$$

Si los clientes creen que la calidad de lo recibido excede a sus necesidades, deseos y esperanzas, su índice de satisfacción será alto -- al menos mayor que "1". Si la calidad de lo recibido no llega a lo que necesitan desean o esperan, la satisfacción estará por debajo de 1.

** Como la satisfacción depende tanto de las impresiones y esperanzas propias de los clientes, los investigadores necesitan conocer algunos de los factores que influyen en estas percepciones. Algunos de ellos, bastante importantes, son:

1. "Necesidades y deseos". Tienen que ver con un determinado *problema* que el cliente ha detectado y que está intentando *resolver* entrando en tratos con una empresa.
2. Experiencias previas relativas a los productos y servicios de una determinada empresa y a los de sus competidores.

3. La experiencia de los colegas del clientes, y de personas de status comparable. La comunicación de boca a oreja puede influir enormemente en las impresiones de los clientes, sobre todo si creen que una nueva compra tiene un alto componente de riesgo, y se tiene acceso a una fuente de información que se considera fiable.

4. Las comunicaciones publicitarias y de marketing también contribuyen a definir lo que esperan los clientes --- una buena razón para asegurarse de que los empleados de ventas y de publicidad no prometen tanto, que los productos o servicios que la empresa suministra no pueden satisfacer esos niveles.

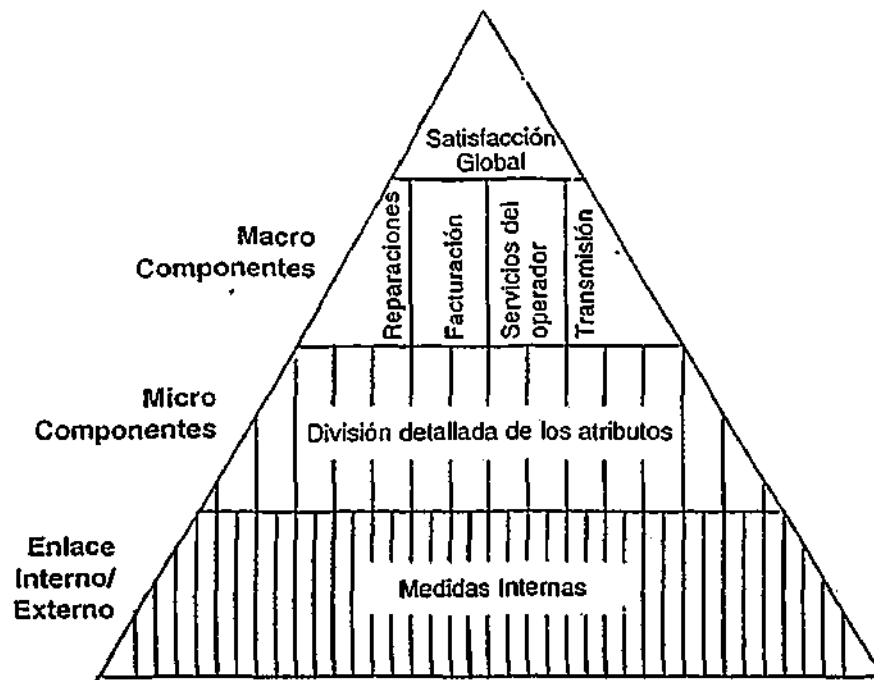
Curiosamente, al superar las expectativas actuales de un cliente, una empresa puede estar haciendo más difícil su propio futuro. La innovación que proporciona una ventaja pronto suele convertirse en la norma del sector. Como dice John O'Shaughnessy: ¹⁷ "Una empresa no puede suponer que los deseos de sus clientes son fijos y constantes... la satisfacción de los clientes se basa siempre en la condición de que las ofertas de la competencia son menos atractivas."

Un índice aceptable de satisfacción hoy, puede transformarse mañana en un nivel desastroso. Por ello es necesario medirla frecuentemente y en los momentos oportunos.

** J.W.Marr, de Walker Research,¹⁸ ha definido una "pirámide de satisfacción" (figura 4.12), que muestra los distintos niveles que pueden influir en la satisfacción de los clientes, incluidos micro y macro componentes. Por lo tanto, la satisfacción del cliente debe incluir tanto

* Una evaluación *general* del producto o servicio

* Una evaluación de las características *específicas* del producto o servicio.



**Figura 4.12. La pirámide de satisfacción**

Fuente: Marr, Walker; C.S.M.

Otras herramientas complementarias, de uso generalizado, y que aparentemente proporcionan mucho éxito a las empresas que las usan con regularidad, son:

#### **4.7.2. Emulación o Benchmarking**

Ningún programa de investigación de satisfacción de los clientes se podrá considerar completo si se centra sólo en la calidad de los servicios y productos de la propia empresa. Tiene que incluir también una muestra válida de lo que está haciendo la competencia. Este concepto no es nuevo, pero en la forma en que se hace ahora -- *emulación o benchmarking* -- es más completo y sistemático que la investigación clásica sobre la competencia. La empresa consultora Kaiser Associates, Inc. especializada en este tipo de trabajos, ha identificado las siguientes etapas en un proceso de benchmarking: ¹⁹

- Decidir qué áreas funcionales de la empresa sacarán más beneficios de un proyecto de benchmarking.
- Definir los factores y variables clave con los que conviene medir el costo y la calidad competitivas para esas funciones.
- Elegir las organizaciones sobresalientes para cada aspecto a comparar. Estas pueden ser los competidores directos o compañías de otros sectores.
- Medir el nivel real de la empresa para cada punto de los proyectos de benchmarking
- Medir el nivel y resultados de las organizaciones sobresalientes, y constatar la distancia entre la propia empresa y las sobresalientes.
- Definir programas y acciones para reducir esas distancias.
- Llevar a cabo esos programas con éxito, fijando objetivos específicos, fechas para llegar a ellos, y estableciendo un proceso de vigilancia para revisar y poner al día periódicamente los objetivos.

La emulación es un método efectivo para medir el rendimiento y los resultados frente a los competidores. Con él se pueden comparar los logros propios con los mejores (en determinados procesos, con independencia del sector de negocio en que operen) para determinar si se está haciendo lo adecuado para convertir la empresa en un ejemplo de satisfacción para los clientes..

Por ejemplo, IBM, una empresa destacada en el uso de las técnicas de benchmarking, estudia a DEC en el aspecto de centros de trabajo, a Canon en fotocopiadoras, a L.L.Bean en la gestión de almacenes, a John Deere en el servicio para sistemas logísticos y a Ford en procesos de ensamble automatizado. La empresa ha llegado a estudiar los procedimientos de lectura de facturas de la Reserva Federal y de procesamiento de documentos de Citicorp para conocer mejor los métodos de realizar estas tareas.²⁰



## Beneficios del benchmarking

La experiencia de estas empresas (que usan normalmente el benchmarking) indica que se pueden obtener los siguientes beneficios del uso de esta técnica:

- * *Mejora la capacidad de satisfacer las exigencias de los clientes.*
- * *Existe la seguridad de que los objetivos de la empresa reflejan la realidad del entorno*
- * *Mejoran las medidas de la productividad*
- ** *Se refuerza la posición competitiva*
- * *Se conocen mejor los mejores métodos usados en las empresas.*

Hay varias formas de usar los conceptos de benchmarking; un análisis típico de los mismos los incluirá en una de estas tres categorías: benchmarking estratégico, u operacional o de gestión.

## Benchmarking estratégico

En los estudios de benchmarking estratégico, los investigadores comparan diferentes estrategias de empresa para determinar si estas estrategias conducen al éxito en el mercado. Lawrence S. Pryor, vicepresidente de Kaiser Associates, de Viena, opina ²¹ que se deben considerar los siguientes aspectos en un estudio de benchmarking estratégico:

- ¿En qué segmentos del mercado se están centrando los competidores?
- ¿Están los competidores siguiendo una estrategia de precios o de diferenciación, (valor añadido)?
- ¿Cuál es el nivel de inversiones de los competidores y en qué áreas se está concentrando (I + D, automatización de la producción, ventas, marketing)?
- ¿En qué áreas funcionales están consiguiendo ventaja competitiva los competidores?

### Benchmarking operacional

Este tipo de benchmarking se usa a menudo para ayudar a la empresa a entender cómo realizan las empresas líderes un proceso o actividad concreta, e intentar superarlas en ese aspecto. Para usarlo con éxito hay que empezar por ver qué funciones o procesos influyen más en la posición estratégica de la empresa en su sector.. O sea, este tipo de benchmarking debe centrarse en mejorar la posición relativa de los costes de la empresa, o en encontrar medios de diferenciarse de las otras empresas.

Los datos obtenidos por este método pueden echar por tierra las formas tradicionales de pensar en la empresa sobre niveles de eficiencia y sobre posibilidades de mejora.

### Benchmarking de gestión de empresa

El benchmarking de gestión se refiere al análisis de las funciones de apoyo de la empresa, comparándolas con las de los competidores o de las empresas punteras en estas funciones en cualquier sector de actividad.. En este campo se estudian funciones auxiliares o administrativas, tales como recursos humanos, investigación, procesado de pedidos o sistemas de información.

Como estos gastos indirectos son muy importantes en muchas empresas, la comparación con la forma en que los manejan las mejores empresas tiene interés creciente para muchas empresas. A menudo la consecuencia más importante de un estudio de este tipo es que los empleados de estas áreas ven más claramente su papel ante sus "clientes", que a menudo están en la propia empresa y cómo pueden mejorar su servicio a estos clientes.

### 4.7.3. Entrevistas con los clientes

Por el enorme caudal de datos y de matices que proporcionan a la información sobre el mercado, conviene iniciarlas desde los primeros momentos del programa por dos importantes razones adicionales. Primero, las entrevistas ayudarán a los investigadores a tener una amplia perspectiva de lo que quieren y esperan los clientes, de sus motivos de satisfacción y de sus problemas, y de lo que piensan de los competidores. En segundo lugar, el investigador consigue emplear en las fases siguientes del proyecto un lenguaje y un vocabulario que entienden los clientes y que contiene los temas que les interesan. Los tipos de preguntas que figuran a continuación deberían formar parte de las entrevistas preliminares con clientes:

- ¿Qué necesita y qué espera de mi empresa, de sus servicios y productos?
- ¿Qué problemas y quejas de entidad puede transmitirme?
- ¿Qué criterios usa para calificar la calidad de productos y servicios que recibe?
- ¿Qué opina de mi empresa y de mis competidores?

Entre las técnicas más efectivas y populares de investigación preliminar están las entrevistas en profundidad, los grupos enfocados y el análisis de incidentes críticos

Entrevistas en profundidad. Entrevistas personales perseguidas a fondo con algunas personas seleccionadas de entre un grupo de clientes. Aunque hay que preparar un guión para la entrevista, debe llevarse de forma muy abierta, para permitir que afloren ideas nuevas.

Esta técnica tiene la máxima utilidad cuando no están claros los temas que hay que investigar, también cuando los interlocutores no estarían a gusto contestando en un grupo, o cuando los temas son muy complejos y algunos de los participantes tienen conocimientos muy profundos.

!

El grupo enfocado. Consiste en 8 a 10 personas que se reúnen bajo la tutela de un moderador para discutir y explorar algunos temas concretos. También en este caso el moderador tendrá que preparar un guión para orientar el trabajo.

El valor específico de esta forma de trabajo es la interacción entre los participantes, que puede alumbrar ideas novedosas.... Esta técnica también ayuda a los investigadores a entender mejor las actitudes del grupo de clientes por el tono de voz y el lenguaje no verbal durante los intercambios de opiniones en el grupo.....

Análisis de incidentes críticos. En este caso, el investigador pide a los clientes que describan sus relaciones con la empresa y nombren *incidentes críticos* que hayan influido en su opinión sobre los productos y servicios de la empresa. En este sentido, se define un incidente crítico como una conducta que "destaca de forma eficaz o ineficaz con respecto a la obtención de los fines generales perseguidos." En otras palabras, se pide a los clientes que señalen rasgos específicos de conducta que ellos asocian directamente con satisfacción o con insatisfacción.....

El siguiente relato ilustra el tipo de historias que suelen aparecer en estas reuniones: ²

Descubrí unos pequeños fallos en la blusa y volví a la tienda. Tuve que esperar varios minutos hasta que quedó libre una vendedora, para pedirle que me cambiase la blusa. La vendedora me dijo que no quedaba otra igual para cambiármela. le pedí que llamase a otra tienda de la misma cadena, para ver si la tenían en otro lugar. me contestó que no le permitían ir llamando a otras tiendas, pero que yo podía ir personalmente y probar suerte. Como esto no me gustó, pedí que me devolviese el dinero. La vendedora, cortésmente, me indicó que no estaba autorizada tampoco a devolverme el dinero, pero que a lo mejor podía mirar, buscar y encontrar otra cosa que me gustase. Me fui con una blusa que ya no me gustaba y que no debería haber comprado desde el primer momento.

Este relato de un "incidente crítico" deja claro que la política de esa cadena de tiendas causa muy mala impresión a los clientes, y además va poniendo de relieve los sucesivos puntos de fricción.

Sea cual sea la técnica que se emplee, el análisis de las informaciones sobre satisfacción de los clientes se puede hacer de dos formas: (1) describir el comportamiento y las actitudes de los clientes, y (2) diagnosticar las causas que provocan estos comportamientos. También es importante ponderar los resultados -- decidir sobre qué puntos hay que actuar inmediatamente y calcular los recursos necesarios para conseguir cambios en una situación indeseable.

Para ello resulta útil preparar, a partir de las informaciones obtenidas de los clientes, un Cuadro de importancia de características, como muestra la figura 4. 13.

<p style="text-align: center;"><b>El cliente le concede</b></p> <p>Cuadrante 3; Estás dando resultados poco satisfactorios en aspectos que tus clientes consideran importantes; Tienes que ocuparte de mejorar el nivel de tu servicio. Estás obteniendo puntuación baja en tema de importancia.</p>	<p style="text-align: center;"><b>mucha importancia</b></p> <p>Cuadrante 4: Estás obteniendo buenas puntuaciones en los aspectos que cuentan para tus clientes. Lo estás haciendo bien en lo que importa: manténlo. Buena puntuación en temas</p>
<p style="text-align: center;"><b>-- Nivel de eficacia</b></p> <p>Cuadrante 2: No lo estás haciendo bien en algunos aspectos, pero tus clientes no los consideran importantes. Tu calidad y tu servicio son malos, pero a tus clientes no les importa. ¿Mantienes la</p> <p style="text-align: center;"><b>El cliente le concede</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Nivel de eficacia ++</b></p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>Cuadrante 1: Estás haciéndolo bien en aspectos que no les parecen importantes a tus clientes. ¿Estás usando de forma ineficaz recursos y esfuerzos suplementarios? Poca importancia,</p> <p style="text-align: center;"><b>poca importancia</b></p>

* La flecha indica la dirección en que conviene desplazar los recursos y los esfuerzos

**Figura 4.13. Cuadro de importancia de características.**

**Importancia – Eficacia**

Fuente: Marr, Walker, CSM

El Burke Institute ²¹ ha propuesto unas normas muy sencillas para analizar los resultados:

- Mantente enfocado a los problemas, no a las técnicas (no te dejen envolver en la belleza de las técnicas empleadas; recuerda siempre el objetivo de dar más valor a los clientes)
- Usa los resultados como datos de entrada para la toma de decisiones, no como sustitutos de estas decisiones.
- Emplea varias técnicas complementarias (cualitativas y cuantitativas, formales e informales, etc, y trátalas como partes de un todo, no como entidades separadas)
- Concéntrate en el significado del análisis, no en su mecánica.

#### ***4.7.4. Índice de satisfacción de los clientes (ISC)***

Muchas empresas están usando un índice de satisfacción de clientes (ISC) para comprobar su rendimiento de modo continuo. ya que una buena calificación en él indica que los clientes consideran que están recibiendo un buen valor por su dinero. El ISC es una medida global del rendimiento a través de ciertos atributos de los productos o servicios que los clientes consideran esenciales para su satisfacción. Entre ellos pueden citarse la rapidez en el servicio, la recepción de pedidos, la resolución rápida de quejas, el cumplimiento de las especificaciones, etc. El ISC debe comprobarse con bastante frecuencia; muchas empresas lo usan mensualmente para ver su evolución.

El ISC ofrece a la dirección una medida cuantificable de sus resultados en su estrategia para satisfacer a los clientes y una guía para orientar sus esfuerzos de mejora. `...

Cada ISC debe estar ajustado a las características específicas de los clientes esenciales de la empresa, y su complejidad variará dependiendo de la naturaleza y número de las variables a comprobar. Por ejemplo, la empresa Financial Products Group,²³ localizada en Chicago, y dedicada a los servicios financieros, ha desarrollado un ISC para bancos que contiene 20 atributos, entre los que se encuentran la capacidad de respuesta, las tasas de interés, la amabilidad, el número de empleados, la facilidad de aparcamiento, los folletos informativos y la publicidad. Otra empresa de fabricación de ordenadores, DEC, tiene un ISC con 55 atributos.

Para desarrollar un ISC efectivo en una empresa hay que tener en cuenta cinco puntos básicos:

- * Definir el propósito y alcance del ISC
- * Seleccionar los criterios relacionados con la satisfacción de los clientes
- * Desarrollar medidas normalizadas del rendimiento
- * Diseñar un programa de revisión
- * Enlazar el ISC con los resultados de la gestión de la empresa

Antes de analizar necesidades concretas de los clientes, hay que escoger la cobertura y el detalle que se va a revisar con el ISC, teniendo en cuenta que cuanto más amplio sea el sistema (cobertura de toda la empresa, o de un departamento) o más detalle se le pida (30 atributos, en lugar de 10 ó 15) más caro será y mayor esfuerzo requerirá.

#### Criterios relacionados con la satisfacción de los clientes

A cada criterio básico seleccionado se le debe asignar un peso y luego habrá que subdividirlo en una serie de atributos más concretos, de medida más fácil. {...]



Los grupos específicos de clientes son la técnica más usada para identificar atributos de satisfacción, mientras que se usan encuestas para decidir su prioridad o peso relativo. A continuación se presenta un ejemplo genérico de factores básicos, atributos asociados con ellos e importancia relativa de los mismos para una empresa de suministros industriales.

<u>Factores Básicos</u>		<u>Peso</u>
<u>de satisfacción</u>	<u>Atributos específicos</u>	<u>relativo</u>
Calidad del producto	Cero defectos	30
	Cumplimiento de características prometidas	
Servicio post venta	Rapidez de respuesta	30
	Resolución fácil de problemas	
	Eficiencia del personal del servicio post venta	
Seriedad	Relleno y confirmación de pedidos	20
	Entrega en la fecha prometida	
Facilidad de comunicación	Accesibilidad en caso de emergencias	15
	Facilidad para establecer contacto	
	Eficiencia del personal de contacto	
Administración	Facturación sin errores	5
	TOTAL	100

### Medidas normalizadas

A continuación hay que determinar medidas normalizadas para cada atributo, Éstas pueden ser, p.ej., visitas de servicio post venta en menos de 48 horas, 98 % de confirmación de pedidos o tiempos de espera en cola inferiores a 5 minutos. Estas medidas normalizadas se pueden basar en los datos recogidos mediante uno de los siguientes métodos o mediante una combinación de ellos:

- Requisitos de los clientes, recogidos en una serie de encuestas
- Benchmarking con los competidores
- Impresiones basadas en la experiencia de los directivos de la empresa.

### Programa de revisión

El paso final en la definición de un ISC es establecer un programa sistemático de revisión. Hoy en día, con los medios informáticos disponibles, se puede fijar con facilidad un sistema de comprobación semanal, o más frecuente, de las variables internas.

Para las variables que no se pueden medir internamente habrá que encuestar periódicamente a los clientes. El cuestionario, normalmente mediante contacto telefónico o por correo, deberá ser corto, centrado en las variables básicas del ISC, se deberá dirigir a una muestra representativa del conjunto de los clientes y suministrar datos comparativos con la competencia.

### Enlace con la gestión

Y, como comentario final relativo a este tema, para hacer un uso eficaz del ISC en la propia organización hay que tener en cuenta lo siguiente.

*Hay que informa a todos los niveles de la empresa, de forma extensa e intensa, sobre el papel y la importancia del ISC.

* Hay que implantar sistemas de recompensa que ligen ésta al nivel de cumplimiento del ISC, reforzando la importancia que la empresa concede a la satisfacción de los clientes.

* Hay que idear mecanismos de seguimiento que permitan corregir defectos o desviaciones del rendimiento.

#### ***4.8. Sistemas de gestión del valor para los clientes***

En la literatura especializada se encuentran muchas propuestas de sistemas para gestionar el valor. Entre ellas se han escogido tres por su interés, debido a su enfoque hacia el punto de vista de los clientes como premisa básica de éxito. Son las que propugnan M. Christopher, Bradley T. Gale y Theodore Levitt.

##### ***4.8.1. Marketing relacional***

Aunque se desarrollará con más extensión en el siguiente capítulo, se incluye aquí este breve apunte, inspirado por una idea de Th. Levitt:

"Tu próxima venta, tu próximo producto, tu próxima idea, tu próximo éxito depende en gran parte de tus relaciones externas. Unas buenas relaciones son un buen activo. Podemos invertir en relaciones y sacar provecho de ellas. Todos lo hacemos, pero pocas veces las controlamos y casi nunca las gestionamos. Y, sin embargo, el activo más valioso de una empresa son las relaciones con sus clientes. No las personas que conoces, sino cómo te conocen ellos." Theodore Levitt *The Marketing Imagination*

Esto se puede lograr tratando los procesos de ventas como "marketing relacional" en lugar de "marketing transaccional". Ello significa dar a los clientes ayuda basada en nuestra experiencia en todos los puntos de contacto con nuestra organización: antes de

la venta, durante la venta y después de la venta. Como consecuencia, los clientes llegan a confiar en nosotros y antes o después llega a sentir que está recibiendo todo lo que espera, el máximo de valor, de los servicios y productos de nuestra empresa. ²⁴

Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School sugiere las siguientes diferencias entre marketing transaccional y relacional.

Marketing transaccional

Marketing relacional

Orientado a una sola venta

Orientado a mantener ventas

Énfasis en características del producto

Énfasis en el producto como parte de un sistema

Componente de servicio moderado

Componente de servicio alto

Compromiso limitado con el comprador

Compromiso alto con los compradores

Una empresa puede gestionar de modo efectivo las relaciones con sus clientes mediante lo siguiente:

- Explicar a los clientes qué pueden esperar; si no, ellos pueden hacerse una idea equivocada de tu calidad...
- Explicar a los clientes los procesos internos de la organización que influyen en la calidad del producto o servicio. Así los clientes se dan cuenta de lo que estás haciendo por ellos.
- Llegar a saber lo que necesitan los clientes mejor que ellos mismos, y ofreciéndoles lo que desean.

Para que este marketing relacional tenga éxito, hay que recoger suficiente información sobre los clientes como para hacer sugerencias que satisfagan sus necesidades y de verdad resuelvan sus problemas. Es un proceso que hay que manejar con cuidado y con sutileza. "Ponte en sus zapatos. Entérate de qué les puede dejar tan contentos con tu empresa, que no les interesen los descuentos que les ofrezcan los competidores." ²⁴

#### 4.8.2. El centro de operaciones

Esta propuesta se basa en una gestión estratégica continua, en que las informaciones necesarias para la toma de decisiones se sacan de 7 herramientas, siempre están visibles en el "Centro de operaciones" ¹ y se actualizan con regularidad.

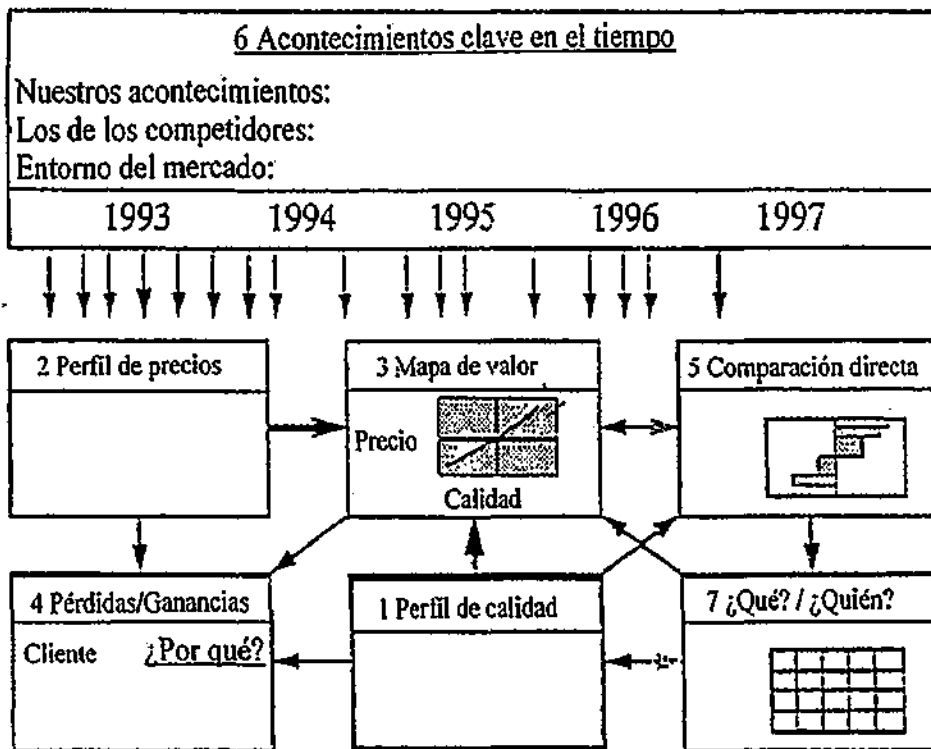


Figura 4.14 Las 7 herramientas del análisis de valor para el cliente

Fuente: Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* ¹

Estas siete herramientas, sintetizadas en la figura 4.14, son las siguientes:

1. El perfil de calidad percibida por el mercado
2. El perfil de precios relativos
3. El mapa de valor para el cliente
4. El análisis de pedidos ganados y perdidos
5. Una tabla de valor para el cliente de la empresa frente a cada competidor
6. Una historia de acontecimientos clave
7. Una matriz de tareas y responsabilidades

Los tres primeros ya se han descrito previamente. Ahora se completa esa información con algunos consejos prácticos.

Los atributos en un cuadro de perfil de calidad se suelen ordenar habitualmente comenzando por los más activos en el momento, hasta llegar a los que están en fase terminal. Este orden ayuda en mercados dinámicos en que los atributos básicos de calidad cambian con rapidez.

En otras circunstancias, puede funcionar mejor otra presentación. Por ejemplo, a veces conviene agrupar las características del producto básico por un lado, y las del servicio al cliente por otro. La imagen de marca se puede considerar la base de un tercer grupo.

Para mercados dinámicos es mejor ordenar las características según su posición en el ciclo de vida del producto. Las etapas en el ciclo de vida son:

*latente:* los clientes todavía no se dan cuenta de que lo quieren

*deseada:* los clientes reconocen lo que quieren, pero ningún proveedor se lo da

*única:* sólo un proveedor puede dar esa característica

*marcando el ritmo:* el énfasis en esa característica está creciendo

*clave:* las características en que se centran los competidores

*en disminución:* al mercado ya le importa menos esa característica

*básica:* todos los competidores la incluyen, así que no influye en la decisión de compra; pero se hace fundamental, si uno de los competidores deja de ofrecerla.

A continuación se completa la presentación del "Centro de operaciones" con una sucinta descripción de las últimas cuatro herramientas.

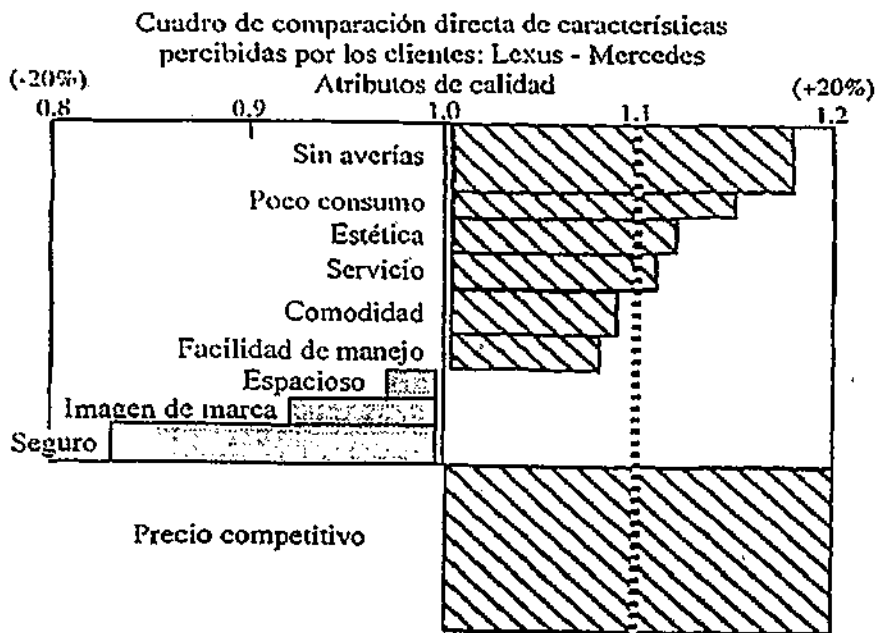
#### El análisis de asuntos ganados y perdidos

Es una herramienta muy sencilla, pero que pocas empresas usan normalmente. Para obtener conclusiones válidas hay que usarla con cuidado. Cuando "hiciste la venta de tu vida", ¿cuáles fueron los puntos básicos que decidieron el asunto en tu favor?. Esas pueden ser pistas importantes sobre los atributos de calidad que influyen en las decisiones de los clientes objetivo y que se deben tener en cuenta en el futuro.

#### Una tabla de valor para el cliente de la empresa frente a cada competidor

Esta herramienta es un gráfico que muestra qué estás haciendo bien y qué estás haciendo mal comparado con uno de tus competidores. Este tipo de gráfico es vital para ayudarte a decidir qué resultados necesitas mejorar y cómo deberías cambiar tu orientación, o procurar que los clientes se fijen en los aspectos en que está fuerte.

La figura 4.15 es un ejemplo de tabla de valor para el cliente de la empresa sobre los atributos de calidad de dos modelos de coches de lujo.



**Figura 4.15. Ejemplo de tabla de valor percibida por los clientes**

*Fuente: Bradley T. Gale, Managing Customer Value*

Los atributos están dibujados en orden según la ventaja relativa de Lexus respecto de su competidor. En este caso, Lexus aventaja a Mercedes en muchos atributos de calidad y también está en una fuerte posición en el precio. Algunos grupos darán más importancia a la seguridad, que preferirán Mercedes.

**Una historia de acontecimientos clave**

Esta es una importante herramienta de planificación estratégica que usan muy pocas organizaciones. Permite entender mejor cómo han influido las acciones propias y las de los competidores en los cambios de percepción de los distintos atributos de calidad por parte de los clientes, y cómo cambian esas acciones la importancia relativa de los distintos atributos. Es vital para saber el modo en que los cambios en el valor que la empresa da a los clientes influyen la cuota de mercado que consigue la empresa.



### Una matriz de tareas y responsabilidades

Es un método que ayuda a recordar quién es responsable de las acciones que contribuyen al plan general de suministro de valor. Esta matriz indica qué procesos configuran nuestra posición respecto de nuestros competidores en cada atributo de calidad. Para cada atributo específico, indica también quién es "propietario" del proceso. Este propietario es responsable de coordinar los distintos procesos y funciones que se necesitan para mejorar los resultados relativos respecto a la competencia.

La calidad según la percibe el mercado y las demás informaciones que proporcionan las siete herramientas del análisis de valor para el cliente son vitales para entender, planificar y adaptar las estrategias. La figura 4.16 resume lo que las mejores empresas hacen en sus esfuerzos para dar más valor a sus clientes objetivo. En ella se comparan los aspectos normales y excepcionales que varias empresas usan para medir y mejorar el valor para sus clientes.

<u>Elementos</u>	<u>La empresa normal</u>	<u>La mejor</u>
Atributos de calidad	Frases internas Estatismo Sólo productos	Palabras de los clientes Dinamismo Productos y servicio
Atributos de precio	Ninguno	Tres medidas del precio
Importancia	Clasificaciones	Peso de las calificaciones
Muestra	Los propios clientes	El mercado objetivo
Resultados	Los de la propia empresa	Vs. los competidores
Medidas	No efectivas	Ligadas a los resultados
Enfoque al mercado	Débil	Completo

**Figura 4.16 Técnicas de las mejores empresas para su gestión del valor**

*Fuente: Bradley T. Gale, Managing Customer Value 1*

Para completar esta exposición del conjunto de las 7 herramientas que componen la estrategia del Centro de operaciones, se ofrecen unas reflexiones sacadas de una empresa que ha venido usando este conjunto de técnicas durante varios años.

Larry Bossidy, cuando era consejero delegado y máximo ejecutivo de General Electric, resumía de forma magistral la transición de GE desde la planificación estratégica al pensamiento estratégico y a la verdadera gestión estratégica en un discurso que pronunció en 1987. ²⁵

""... Quiero dejar claro que cuando abandonamos la planificación estratégica, en absoluto abandonamos el pensamiento estratégico o la gestión estratégica. Esta disciplina es un proceso vital, continuo, flexible, que consiste en:

- Reunir información
- Fijar la dirección
- Obtener los recursos
- Identificar los objetivos
- Analizar los resultados
- Y, sobre todo, modificar los objetivos, revisar el empleo de los recursos y cambiar de dirección según haga falta.

No hay nada ad-hoc en este modo de gestión. De hecho, intelectualmente exige mucho más al director que lo emplea, ya que el Plan nunca duerme, como en la era de la planificación estratégica, sino que continuamente pasa pruebas y se revisa basándose en hechos que ocurren en el mundo real.

La clave de la gestión estratégica es el pensamiento estratégico. Este no se centra en la búsqueda de un óptimo huido, sino en la comprensión de las fuerzas que influyen en el éxito de la empresa.

La gestión estratégica comienza con lo acostumbrado: el análisis estratégico. Se estudia la evolución del mercado: quién compra qué, cuánto compra, por qué y cuánto está dispuesto a pagar .

El próximo paso es entender a los competidores, Cuál es su posición en términos de capital, gama de productos, cobertura geográfica, tecnología, etc. ¿Qué tal hacen lo que hacen?. ¿Somos tan buenos o tan malos como ellos?. ¿Por qué?. Son ideas muy elementales. El reto, sin embargo, es llegar a entender las acciones radicales que los competidores pueden emprender para alterar el equilibrio actual.

Un conocimiento completo del entorno competitivo también proporciona la comprensión del enorme valor estratégico del primer ataque, ya que, aunque casi todos los desarrollos estratégicos se pueden copiar, los seguidores no alcanzan el mismo valor.

El pensamiento estratégico identifica y sintetiza las fuerzas que afectan al negocio, mientras que la gestión estratégica usa ese pensamiento estratégico para fijar los objetivos de la empresa y para comunicar este rumbo a la organización .

En mi opinión, cualquier empresa en que muchos de sus miembros comparten el conocimiento completo de su negocio va camino del éxito.¹²

#### ***4.8.3 Blueprint***

Todas las áreas de una empresa tienen potencial para influir en las percepciones de los clientes. Pero los altos directivos necesitan métodos de análisis para relacionar todos los elementos del proceso de relaciones con los clientes. Para ello resulta útil el concepto de *blueprint*,²¹ en el sentido de examinar los sistemas básicos y las estructuras de la empresa con el fin de entender mejor cómo pueden formar parte de un *proceso* que deje satisfechos a los clientes.

Primero hay que detectar todos los puntos y momentos de contacto de un cliente con la organización. A partir de ahí se puede dibujar un mapa con los puntos que pueden causar bloqueos y problemas a los clientes. Y, desde esta posición se pueden diseñar métodos para introducir mejoras. Existen varios marcos de referencia que resultan útiles para desarrollar ejercicios de blueprint, tales como: Análisis del ciclo de servicio, análisis de la cadena de valor y mapa del proceso (storyboard)

### Análisis del ciclo de servicio.

Este análisis examina cómo ve el cliente cada punto de contacto con tu empresa. Cada punto de contacto es un "momento de la verdad" para los clientes y para su impresión sobre el valor recibido de tu empresa. Cada contacto puede subir o bajar la valoración del cliente. Y cada punto de contacto forma parte de una cadena continua de hechos para el comprador, aunque éste vaya tratando con persona y departamentos diferentes de la empresa.

Sin embargo, los proveedores a menudo no ven el proceso como un flujo continuo de experiencias interconectadas. A veces los clientes pueden llegar a preguntarse si los empleados de esa empresa trabajan bajo el mismo techo y para la misma organización. Un buen sistema de recogida y análisis de estas opiniones de los clientes ayuda mucho a la empresa a conocer sus puntos débiles en estas áreas y a eliminarlos.

### Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor es un método de estudiar las fuentes que dan ventaja competitiva a una empresa. La cadena de valor simplifica una empresa mirando sus actividades, para ver cómo añaden valor para sus clientes. El valor se va creando en actividades concretas, como pueden ser el diseño, la producción, el marketing, las entregas y el apoyo a los productos y servicios.

### Historia del proceso (storyboard)

Esta técnica combina elementos de las dos anteriores para intentar ofrecer nuevas luces sobre la interacción de la empresa con sus clientes. La desarrolló la organización Walt Disney ²⁶ durante la fase de diseño de los temas para sus parques. Los directivos de Walt Disney querían representar gráficamente cada aspecto de las experiencias de sus huéspedes en las atracciones de los parques, para garantizar el máximo nivel de satisfacción. Para ello tomaron ideas de su propia experiencia como productores de películas.

Al hacer una película, cada escena se planifica con todo esmero antes de rodarla. Esto lo hacen mediante una serie de bosquejos de tira cómica (storyboard) colocados secuencialmente. Por medio de este marco, puedes ver perfectamente cómo se pone en contacto los clientes con tu organización y reordenar las "escenas" para que queden más satisfechos. Después, pones en marcha los procesos reales necesarios para que lo proyectado ocurra en la realidad.

Entre las acciones posibles para este "reordenamiento de escenas" destacan por su especial influencia en el aumento del valor de los productos y servicios, y por su perfecto encaje en estrategias relacionales

### Mejoras en la distribución

En el caso de productos materiales, la disponibilidad es a la vez esencial para la satisfacción del cliente y un beneficio muy valorado. Por lo tanto, el sistema de distribución física entre comprador y vendedor debe examinarse buscando oportunidades para resaltar las ventajas globales que se ofrecen.....

Los siguientes componentes de distribución física contribuyen a aumentar la lealtad de los clientes:

- Procedimientos de facturación sin errores
- Políticas de descuentos adecuados
- Procedimientos de recepción de pedidos precisos
- Entrega en plazos muy cortos
- Gestión fácil y fluida de reclamaciones
- Posibilidad de información precisa sobre la situación de los pedidos
- Rapidez para responder a pedidos de emergencia

#### Mejorar el soporte a los productos

Hay servicios y aspectos que refuerzan la utilidad de los productos de una empresa, una vez comprados. P.Ej. ITT Canadá ofrece a sus clientes programas completos de formación para que sus clientes puedan instalar, calibrar y mantener los instrumentos de precisión que vende la empresa. De esta forma los sistemas funcionan sin problemas y los clientes están contentos.

Aquí se ofrecen algunos elementos que pueden ser interesantes a la hora de establecer la estrategia de servicio post-venta: ²⁷

- Buscar puntos de servicio cerca de los mercados principales
- Ofrecer atención en líneas gratuitas de teléfono 24 horas diarias
- Ofrecer periodos más largos de garantía, con cobertura más amplia

- Prestar equipos y tener siempre repuestos disponibles, para eliminar cortes en el servicio
- Usar diseños modulares para facilitar y agilizar los cambios de componentes y módulos

### Mejorar la orientación al servicio

Tan importante como la calidad de los productos materiales que se entregan a los clientes es la calidad de la atención y el cuidado que dediquen los empleados a los clientes.

Entre los factores que refuerzan la percepción de la calidad de servicio están: ²⁸

- Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes.
- Acceso fácil de los clientes a informaciones requeridas
- Cortesía en las interacciones con los clientes
- Competencia del personal que presta el servicio
- Claridad en las comunicaciones con los clientes.

### Detectar las necesidades de apoyo al cliente

Hay que segmentar con cuidado los mercados para desarrollar las mejores políticas de apoyo al cliente. La consultora Barbara Bund Jackson ²⁹ sugiere dividir los mercados según dos dimensiones: *los costes de cambio* y por otro lado *el riesgo a que se expone el comprador*.

*Los costes de cambio* son las dificultades y roturas de servicio que puede encontrar un cliente, si cambia de proveedor después de hacer la primera compra. *El riesgo a que se expone el comprador* es la consecuencia negativa para el comprador si su decisión resulta equivocada.



Desde el punto de vista de apoyo al cliente, productos con niveles bajos de costes de cambio y de riesgo no necesitan mucho apoyo a los clientes, mientras que productos con niveles altos en ambos casos (p.ej. ordenadores personales) requieren estrategias desarrolladas de apoyo a los clientes.

Distintos tipos de productos exigen distintos tipos de apoyo. Milind Lele, profesor de la Univ. de Chicago, ³⁰ define cuatro tipos genéricos de producto que requieren estrategias específicas de servicio post-venta.

*** Desechables** Los riesgos y los costes son pequeños, así que lo mejor es favorecer el uso como desechables mediante un diseño sencillo y unos costes bajos.

*** Reparables** Estos elementos tienen un coste de sustitución alto. Los clientes quieren que están diseñados de modo que sean muy fiables y fáciles de reparar.

*** Respuesta rápida** El usuario de este tipo de producto no se puede permitir tener ese producto ( o máquina) parado. Por ello hay que facilitar equipos de reparadores que se acerquen rápidamente para solucionar problemas.

*** Nunca fallan** A veces los clientes no se pueden permitir fallos en los productos por los altos costos y los riesgos para sus propias empresas. Hay que prever sistemas redundantes disponibles para los clientes.

### Estrategia de apoyo al cliente

Las estrategias de relación con los clientes deben adaptarse a cada necesidad específica de los segmentos de mercado o de los tipos de cliente. Hay que tener en cuenta tres variables adicionales al diseñar la estrategia de relación:

*Diseño del producto y del servicio.* Hay que centrarse en las oportunidades para mejorar la fiabilidad, la facilidad de reparación o incluso la capacidad de funcionar aunque algunas partes del sistema fallen. Unos resultados duraderos se consiguen mediante un buen diseño.

*Soporte a los sistemas.* Hay que garantizar al comprador unos resultados duraderos con el producto que compra. Los elementos clave en este caso son el tiempo de respuesta (cuánto se tarda en contestar cuando el cliente nos presenta un problema) y el tiempo de reparación (cuánto se tarda en devolver la normalidad al cliente, con uso pleno de sus productos o servicios).

*Reducción del riesgo del comprador.* Hay una serie de actividades que nuestra empresa puede llevar a cabo para que los clientes no sufran perjuicios económicos a causa de fallos de nuestros productos o servicios. Por ejemplo, podemos concederles periodos extendidos de garantía o servicios comprensivos de mantenimiento.

Y no olvidar nunca que:

*""La amargura de la baja calidad y del mal servicio duran mucho tiempo después de haber olvidado la dulzura del precio bajo.""*

*John Ruskin*

#### **4.9. Conclusiones. El camino hacia la creación de valor.**

La empresa que quiera ser puntera en la creación de valor para sus clientes deberá seguir una serie de pasos, que vayan reduciendo la distancia entre su situación actual y la ideal a la que debe dirigirse. Estos pasos son: ²

- 1 Entender lo que esperan sus clientes
- 2 Definir los niveles deseados de satisfacción
- 3 Hacer coincidir las entregas con las intenciones
- 4 Divulgar lo que hace

##### ***4.9.1. Entender lo que esperan sus clientes***

El proceso de creación de valor debe estar basado en un conocimiento profundo de lo que piden los clientes. La empresa debe preguntarse si está *midiendo los deseos, necesidades y expectativas de los clientes* y, si está consiguiendo información, como está usando sus resultados. Si la empresa no está reuniendo datos de los clientes, le falta información que le permita saber cómo va a dejarlos satisfechos.

Hay que medir todos los aspectos de la empresa, entre ellos:

- * La comunicación antes de la venta
- * La calidad y el diseño del producto o servicio
- * Las demostraciones orientadas a la venta
- * Las entregas
- * La política de créditos y de facturación
- * El servicio post-venta, incluyendo seguimiento y resolución de problemas.

Estas medidas se pueden conseguir de diversas formas: grupos específicos, encuestas, tarjetas de comentarios de los clientes, o mediante una combinación de estos métodos.

La información concreta que se puede conseguir contendrá, entre otras.

- * Niveles de uso
- * Orden de preferencia (de proveedores)
- * Satisfacción global
- * Niveles de satisfacción proporcionados por los distintos departamentos o funciones de la empresa
- * Medidas de resultados comparativas a la competencia
- * Intenciones sobre compras futuras
- * Intención de recomendar el proveedor a otros

#### ***4.9.2. Definir los niveles deseados de satisfacción***

El segundo paso es *trasladar los niveles deseados de satisfacción a las normas internas de operaciones*, en los que se detallan lo que necesita cada departamento, y educando a los empleados para que comprendan las implicaciones que la creación de valor tiene para cada departamento.

Al fijar los niveles deseados de satisfacción una empresa está haciendo saber a sus empleados y a sus clientes los criterios que considera importantes para la creación y entrega de valor.

#### ***4.9.3. Hacer coincidir las entregas con las intenciones***

Ahora hay que transformar esta visión en realidad. Para ello la empresa debe seguir un proceso estructurado, que puede contener las fases que se indican a continuación:

- * Presentar el programa a sus empleados
- * Preparar un programa de formación sobre creación de valor para los empleados

- * Cambiar o rediseñar los departamentos existentes para incrementar la creación de valor
- * Cambiar las características o el nivel de calidad del producto / servicio
- * Formar una unidad funcional responsable de medir y controlar la creación de valor
- * Modificar los sistemas de compensación e incentivos para favorecer una mayor entrega de valor.
- * Redefinir las estrategias de publicidad y de marketing
- * Cambiar los sistemas de entrega y transporte de productos.

#### ***4.9.4. Divulgar lo que hace***

Al decir a los clientes lo que pueden esperar la empresa les está garantizando que entiende lo que desean. También está definiendo los niveles de satisfacción por los que los clientes van a juzgar a la empresa y a sus propuestas futuras.

El desarrollo de un sistema de creación de creación de valor, fruto de la fase 2, requiere tiempo y esfuerzo. Para garantizar que este esfuerzo continúa proporcionando beneficios a la empresa, debe existir una revisión continua que determine hasta qué punto está ayudando el proceso a que la empresa haga lo que esperan sus clientes.

#### ***4.9.5. Cómo desarrollar un programa de acciones***

Para terminar, con el fin de completar la visión que se está ofreciendo sobre cómo avanzar de forma coherente en la creación de valor para los clientes, se ofrece una táctica para llevar a la práctica los principios explicados, en una serie de pasos sucesivos coordinados. Estos pasos son: ²

### **** Reunir un grupo de trabajo específico para la creación de valor**

El grupo de trabajo para la creación de valor debe estar compuesto por todos los directivos de primer nivel de la empresa, de todas las áreas funcionales y debe estar presidido por el máximo ejecutivo de la organización. Este grupo de trabajo será el motor del cambio en la empresa y un almacén y fuente de ideas y de proyectos relacionados con los procesos de creación de valor. Definirá estrategias y supervisará la ejecución de los proyectos.

La participación de los más altos directivos en el grupo de trabajo es esencial para el éxito de las iniciativas, ya que los líderes de primer nivel dan credibilidad e ímpetu al proceso.

### **** Investigar a los clientes**

La siguiente tarea es entender mejor a los clientes, mediante un estudio de su satisfacción, para obtener datos objetivos sobre la percepción que los clientes tienen de la empresa, en comparación con sus competidores.

### **** Evaluar la estructura y los procedimientos de la organización**

Ahora es esencial revisar la empresa y sus procedimientos administrativos, sus medidas de resultados, su estructura y sus flujos de información. Hay que buscar bloqueos en el sistema que limiten la capacidad de respuesta hacia los clientes.

El análisis de valor es una técnica muy adaptada para este fin. En concreto, el análisis de valor permite distinguir claramente:

- * En qué punto no se satisfacen las necesidades de los clientes
- * En qué puntos no se están realizando de forma satisfactoria funciones esenciales
- * Qué funciones o actividades básicas no se están realizando
- * Dónde se está desperdiciando esfuerzos operativos
- * El impacto de cambios de nivel en el servicio en los beneficios.

**** Evaluar los beneficios potenciales de un nivel más alto de calidad**

Además de reunir datos sobre las pérdidas producidas por los defectos de calidad, hay que estudiar los beneficios potenciales si ésta mejora. La cuantía de estos beneficios variará en distintas empresas de distintos sectores, pero se dan en todas las empresas. En *The PIMS Principles*,¹³ Robert Buzzell y Bradley Gale nombran varios tipos de beneficios que se obtienen proporcionando un mayor valor a los clientes:

- * Los clientes se hacen más fieles, y aumentan su nivel de compras
- * La empresa se hace menos vulnerable a las guerras de precios
- * Se pueden aumentar los precios de venta, sin perder cuota de mercado
- * Bajan los costos de marketing
- * Aumenta la cuota de mercado

También se consiguen estos otros beneficios adicionales:

- * Los clientes hacen compras globales, concentrándolas en su proveedor preferido
- * Menor riesgo de sorpresas por parte de los clientes
- * Recomendaciones entusiastas e imagen de empresa reforzada
- * Las innovaciones suelen tener éxito

**** Desarrollar medidas de rendimiento**

En *The Service Advantage*,³¹ Karl Albrecht sugiere una serie de orientaciones para diseñar un sistema efectivo de realimentación de medidas sobre satisfacción de clientes:

- * *Comienza por la estrategia de creación de valor para tus clientes.* Las medidas de rendimiento deben reflejar los elementos más importantes incluidos en tu promesa a los clientes. Federal Express promete "entregar los paquetes antes de las 10,30 del día siguiente". Todas las medidas de rendimiento de la empresa se centran en ver cómo se comportan las actividades destinadas a conseguir ese objetivo.

* *Mide con frecuencia.* Los sistemas de medidas más efectivos parecen ser los que proporcionan mensualmente datos a la dirección y a los empleados. Intervalos más largos no resultan efectivos para crear un ciclo cerrado de realimentación que refuerce el rendimiento.

* *Haz preguntas basadas en los clientes.* Cuanto más específicas y personales sean las percepciones que se obtengan, más definida será la realimentación que se recibirá sobre el rendimiento de la empresa.

* *Haz preguntas adecuadas.* Mide variables que pueda controlar tu organización.

* *Reúne datos individuales y de grupo.* Los empleados necesitan saber, no sólo cómo lo hace cada uno de ellos, sino cómo encajan sus resultados en los resultados globales de su unidad de trabajo.

* *Compárate con otras organizaciones.* Reúne información de las ventas, cuota de mercado y satisfacción de los clientes de tus competidores y de tu propia empresa.

* *Reúne informaciones cualitativas y cuantitativas.* Tu sistema de medidas debe reunir valores numéricos de una muestra amplia de tus clientes. Los comentarios concretos de los clientes también son útiles para explicar con detalle las tendencias de los datos numéricos.

* *Pon a la vista los resultados.* Esto pone de relieve la importancia de los resultados y estimula a los empleados para intentar mejorarlos. `...

** Utiliza las medidas de revisión del rendimiento en la nueva planificación

Al cambiar las circunstancias (por la apertura de nuevos mercados, la introducción de nuevas tecnologías o el crecimiento de la empresa, por ejemplo) las medidas del rendimiento deberán adaptarse a este nuevo entorno. `...



Un proceso efectivo de creación de valor exige un enfoque integrado para su ejecución. La formación del equipo de creación de valor, con participación plena de los directivos de primer nivel, es el primer paso esencial. Pero, cuando se ha dibujado el mapa estratégico, hay que extender el proceso a toda la empresa, implicando en él a empleados de muchos niveles y de todas las áreas. Las medidas del rendimiento son una parte crucial del programa, pero no sólo para los empleados. La propia iniciativa para crear valor debe ser evaluada con rigor, lo que lleva al paso final: medir tu propio rendimiento.

**** Establecer medidas efectivas**

""Unas medidas efectivas ... no pueden tomar el lugar de un buen servicio o producto básico, ni son un sustituto de la estrategia, pero ... si no tiene unas buenas medidas, ninguna empresa puede evaluar sus progresos ni ajustarse a los cambios en lo que esperan sus clientes.""

*W. H. Davidow y Bro Uttal* ³²

Esta cita de Davidow y Uttal resume con claridad la importancia que se concede actualmente a un buen sistema de medidas, por su papel clarificador para decidir si las estrategias y las acciones adoptadas están obteniendo los resultados buscados. Aunque la situación habrá evolucionado hacia una posición mejor, es interesante analizar una encuesta que llevó a cabo en 1990 el organismo *The Conference Board* ³³ a más de 150 empresas en Estados Unidos, para ver cómo estaban organizando sus programas para comprobar la satisfacción de sus clientes. Se citaron los siguientes indicadores de satisfacción y de calidad:

- *Percepción de los clientes:* El 52 % de los encuestados analizan encuestan a sus clientes, realimentación de los clientes, informes de grupos específicos. estadísticas de quejas de clientes y ajustes en la facturación.
- *Rentabilidad:* El 42 % valoran los costos de la baja calidad (como desechos, desperdicios y reparaciones) y márgenes de beneficio, flujo de caja, análisis de los ratios y del costo-beneficio.
- *Productividad:* El 42 % comprueba los rendimientos de procesos, rotación de inventarios, tendencias de los gastos indirectos, relación de los costes de producción a los ingresos, tiempos improductivos, cumplimiento de los plazos y facturación por empleado.
- *Moral de los empleados:* El 38 % comprueban las actitudes de sus empleados por medio de encuestas, grupos específicos, entrevistas personales, absentismo, rotación y quejas.
- *Posición en el mercado:* El 24 % compara sus resultados en el mercado por medio de estadísticas del sector, análisis de mercado y estudios encargados a consultores.

Frank A.J. Gonsalves, de Price Waterhouse³⁴ dice. "Las medidas del rendimiento deben emanar de objetivos y estrategias concretas. La realimentación obtenida de estas medidas permitirá a la dirección centrarse en mejoras que tengan relación con los fines y objetivos de la organización".

Pero Gonzalves señala que la mayor parte de las empresas normalmente dedican más atención a medidas internas, centradas en los precios, dirigidas a aspectos como costes de producción, de materiales y de distribución. Para evaluar la creación de valor, se necesita un conjunto de indicadores más amplio, con algunos internos no centrados en los costes, como porcentaje de entregas a tiempo, número de nuevos productos y tiempo del ciclo de diseño. También hay que medir la posición relativa en precios, usando la

técnica de benchmarking. Por último, y tal vez lo más importante, estas medidas deben incluir puntos tales como compradores que repiten, número de quejas de clientes, cuota de mercado e imagen del producto entre el grupo de sus clientes objetivo.

Genéricamente, las medidas más relevantes para una organización, son las siguientes.

* *Medidas de procesos.* Son los indicadores normales usados por la mayor parte de las empresas. Se usan para controlar el proceso mediante el que se crea un producto o servicio. Pero nunca se puede comprobar la utilidad de estas medidas por el efecto que producen en factores que resultan importantes para los clientes externos.

* *Medidas del producto / servicio.* Estas se centran en la conformidad de un producto o de un servicio con las especificaciones o con las normas definidas para el mismo o en los resultados relativos después de su compra y de su uso por parte de un cliente.. Aunque son muy útiles, tiene las mismas limitaciones que las medidas relativas a los procesos, son también medidas esencialmente internas, alejadas de los clientes.

* *Medidas de satisfacción* Esta es la información recogida directamente de los clientes sobre sus impresiones acerca de los servicios y productos de la propia empresa. Normalmente se obtienen por medio de encuestas periódicas. También contribuyen a este fin el análisis de quejas, las reuniones cíclicas de grupos específicos, las líneas de teléfono gratuitas, las tarjetas para comentarios de los clientes y las visitas de los directivos a los clientes. Una empresa de investigación y desarrollo, por ejemplo, usó los datos de las medidas de satisfacción de sus clientes para diseñar un modelo de rendimiento interno, Ahora todos los departamentos usan ese modelo para responder a lo que necesitan y esperan los clientes con productos superiores a los de la competencia.

*Desarrollo de un programa de medidas* La idea de que "no puedes gestionar lo que no puedes medir" tiene plena validez en la estrategia de creación de valor. Las siguientes orientaciones ayudan a que un programa de medidas sea efectivo y sea aceptado por los empleados: ³⁵

- Asegúrate de que las actividades de medida tienen el apoyo completo de la alta dirección
- Implica a los empleados en la definición y desarrollo de las medidas de satisfacción del cliente
- Asegúrate de que las medidas son significativas para el trabajo diario de los directivos y de los empleados.
- Asegúrate de que hay un ciclo cerrado de realimentación que une las medidas de satisfacción de los clientes con la evaluación anual de directivos y empleados.

#### **4.10. Resumen del capítulo**

* Dando un paso más en el enfoque hacia el cliente, se presenta la *creación de valor*, que lleva a la empresa a mirar con los ojos de sus clientes, a meterse en su piel y a trabajar pensando antes en el beneficio de sus clientes que en el beneficio propio.

* También para "vender" valor hay que conseguir que el cliente perciba ese valor, y la calidad que forma parte de él. Para ello, la empresa debe huir de centrarse en sí misma, y medir qué quieren los clientes y cómo ven a esa empresa en comparación con las competidoras.

* Con estas informaciones en la mano, la empresa estará en mejores condiciones para reforzar su posición en los factores o características que más cuentan a los ojos de los clientes.

* Los distintos estudios realizados coinciden en que, en estos momentos, los factores que permiten aumentar el valor de la oferta de una empresa para sus clientes son:

- La *calidad* mantenida de forma consistente.
- El *coste* para el usuario (no sólo económico).
- La programación de *entregas*: fiable y rápida.

Los ejemplos que se presentan abundan en estos argumentos.

* Para conseguir todo lo anterior de forma sistemática y económica, se presentan varias herramientas:

- El perfil de la calidad percibida por el cliente
- El perfil del precio percibido por el cliente
- El mapa de valor, preparado a partir de los dos anteriores

* Un aspecto que refuerza el valor percibido por los clientes es una buena imagen de marca. Para conseguirla y mantenerla es imprescindible:

- Elegir el segmento de mercado y la gama de productos y servicios en que la empresa quiere dominar.
- Difundir la calidad y los resultados conseguidos.
- Preocuparse de dar el máximo de valor a los clientes.
- Gestionar de forma adecuada el valor para cada segmento del mercado.
- Cuidar toda la cadena de distribución hasta el usuario final.

* Para ello se precisa el uso de unas técnicas y herramientas (bastantes de ellas nombradas en este o en otros):

- Encuestas de satisfacción de los clientes
- Encuestas de percepción de valor por parte de los clientes
- Emulación (benchmarking)
- Entrevistas con clientes y con grupos escogidos de ellos
- Creación y gestión de un índice de satisfacción de clientes

* Estas herramientas son componentes básicos de un sistema de gestión de valor, que puede adoptar varias formas, o una combinación de ellas. Como conclusión del capítulo se presentan tres de estas formas de gestión:

- El marketing relacional
- El centro de operaciones
- El blueprint

#### REFERENCIAS DEL CAPITULO 4

1. Bradley T. Gale, *Managing customer value* -- New York, The Free Press, 1994
2. William A. Band, *Creating value for the customer*, New York, John Wiley & Sons, 1991
3. Sandy Co., Rhetoric contradicts reality in implementing service systems -- *The Service Edge*, Vol. 2, N° 4, abril 1989, págs. 2 - 3
4. Jihn Goodman, President TARP, The nature of customer satisfaction -- *Quality Progress*, febrero 1989, págs. 37 - 42
5. TARP Institute for the US Office of Consumer Affairs, *Consumer complaint handling in America. An update study* -- Sept. 1985
6. G.H. Carothers Jr., R.D. Sanders y K.E. Kirby, Management leadership in the New Economic Age -- *Survey of Business*, Verano 1989
7. Ian Allaby, The search for Quality -- *Canadian Business*, ayo 1990, pág. 34
8. Brian Dumaine, What the leaders of tomorrow see -- *Fortune*, 3 Julio 1989, págs. 61 - 63
9. Alyssa A. Lappen, Can R. Milliken emulate W.R. Hearst? -- *Forbes*, 29 Mayo 1989, págs. 52 - 64
10. R.E. Kordupleski & W.C. Vogel, The right choice. What does it mean? -- *AT&T White Paper*, Abril 1989
11. Thomas C. Kaiser, Strategies for enhancing services quality -- *The Journal of Services Marketing*, Verano 1988, Vol. 2, N° 3, págs. 67 - 69
12. Michael Porter, *Estrategia Competitiva* -- méjico, CECSA, 1982
13. R.D. Buzzell & B.T. Gale, *The PIMS Principles* -- New York, The Free Press, 1987
14. Peter D. Moore, New ways to reach your customers -- *Fortune*, 6 Noviembre 1989, pág. 206 - 220
15. John Guaspari, *The customer connection* -- New York, AMACOM; 1988

16. Arlene R. Malech, How to select and work with a customer satisfaction consultant -- AMA/ASQC Customer Satisfaction Measurement Conference Proceedings, Atlanta, Feb. 1989, pàgs. 5 - 8
17. John O'Shaughnessy, Why people buy -- New York, Oxford University Press, 1987
18. J.W. Marr, Letting the customer be the judge of quality -- *Quality Progress*, Oct. 1986, p. 48
19. Kaiser Ass. Inc., Improving your competitive position through benchmarking -  
- Documento propio
20. Robert C. Camp, Benchmarking: The search for industry's best practices that lead to superior performance -- Milwaukee, Quality Press, 1989
21. Lawrence S. Pryor, Benchmarking: A self-improvement strategy -- *The Journal of business strategy*, Nov./Dic. 1989
22. The Burke Inst., Customer satisfaction research -- Seminar Proceedings, Cincinnati, 6-7 Marzo 1989
23. Bill Motley, Community Bank strategies. Developing a customer service index -- *Bank Marketing*, Mayo 1995, pàgs. 6 - 8
24. Martin Christopher, Adrian Payne and Davis Ballantyne, Marketing relacional -- Madrid, Díaz de Santos, 1994
25. Laurence Bossidy Some Thoughts on Strategic Thinking .- Strategic Management Society Annual Conference, Boston, Octubre, 1987.
26. Rob Eil, Marketing service quality to your customers -- Institute for International Research Conference Proceedings, Totonto, 5-6 Julio 1988
27. W.A. Band, Winning and Keeping industrial customers -- *Sales and marketing management in Canada*, Junio 1989, pàgs 4 - 12
28. Daniel J. Lyons, Microsoft beefing up phone support -- *PC Week*, 17 Oct. 1992, pàs. 70 - 75
29. Barbara Bund Jackson, Winning and keeping industrial customers. The dynamics of customers relationships -- Lexington, Ma., Heath & Co., 1993
30. Milind M. Lele, The customer is key -- New York, John Wiley & Sins, 1992
31. Karl Albrecht, The service advantage -- Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin, 1990



32. W. H. Davidow y Bro Uttal , Total Customer Service. The ultimate weapon -- New York, John Wiley & Sons, 1990
33. The Conference Board Marketing Briefing -- Sept. 1989
34. Frank A.J. Gonsalves, Achieving customer satisfaction -- Manufacturers Institute Conference Proceedings, Miami, 18 Nov. 1991
35. Philip Crosby, Quality is free -- New York, McGraw-Hill, 1993

The logo for EOI (Escuela Oficial Superior de Idiomas) consists of the letters 'EOI' in a bold, white, sans-serif font. The letter 'E' is stylized with three horizontal bars of equal length, creating a unique graphic element.

Madrid, 1996