PROGRAMA FSE - EOI

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

CALIDAD

SINTESIS

ESCUELA DE ORGANIZACION INDUSTRIAL
M A D R I D
1996

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre temas empresariales están abordando, desde hace años, la necesidad de adaptación a loa 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 e 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.

2. *LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA*

Este capítulo aborda el primero de los enfoques mencionados en la introducción. La estrategia de mercado ha constituido el pilar básico de las decisiones de empresa len circunstancias relativamente estables.

Para examinar todo ello, este estudio ha 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
- Herramientas de la gestión estratégica del mercado

Una vez revisados los puntos anteriores, se contemplan con algún detalle aspectos y factores, que aparecen 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, se apuntan los rasgos esenciales de algunos esquemas conceptuales de estructura y estrategia de empresa.

2.1. ¿Qué es la estrategia de la empresa?

La definición escogida para la estrategia de la empresa es la de D.A. Aaker,. 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.*

5. *Los objetivos que guían la toma de decisión estratégica..*

6. *Las políticas funcionales de áreas requeridas para competir en el producto-mercado seleccionado.*

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

8. *El desarrollo de efectos de sinergia .*

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

- la decisión de inversión producto-mercado .
- el desarrollo de la ventaja competitiva sostenida para competir en esos mercados.

William Hall realizó a finales de los años 80 un estudio exhaustivo, que comprendía 64 compañías de los ocho sectores industriales norteamericanos más importantes. para comprobar la validez e importancia de estos ocho factores y encontró lo siguiente:

Las dos empresas de mayor representación específica en cada uno de los ocho sectores habían aplicado una o ambas estrategias competitivas "genéricas", bien la de bajo coste, bien la de diferenciarse en producto /servicio /calidad, en relación con la competencia.

Porter distingue una tercera estrategia genérica: la de la especialización, que 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.

En todos los casos, *la gestión estratégica de mercado* 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 reconocimiento de lo que exige un entorno rápidamente cambiante ha estimulado la flexibilidad estratégica, que permita responder rápida y adecuadamente a los cambios repentinos del entorno.

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.

2.2. Tendencias estratégicas

Se engloban en dos grandes grupos: las proactivas y las reactivas. De ellas, las que presentan mayor interés en las actuales circunstancias son las estrategias *proactivas*, que tratan de influenciar eventos del entorno en lugar de reaccionar, simplemente, a sus fuerzas según se vayan sucediendo. Una estrategia proactiva resulta importante porque se pueden detectar rápidamente ante cambios importantes del entorno y reaccionar ante ellos.

Para conseguirlo con mayor eficacia, cada vez con más frecuencia, departamentos relacionadas entre sí se interesan por los temas y decisiones estratégicas y contribuyen a ellos. Los principales son.

Marketing. El marketing, por su naturaleza, está asimilado a la interacción empresa-mercado. Las herramientas y conceptos clásicos de marketing poseen un potencial muy importante para perfeccionar la decisión estratégica.

Organización de la empresa. El nexo entre la estrategia y otros elementos de la empresa, tales como los sistemas y la gestión de los recursos humanos resulta de una relevancia especial.

2.3 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. Por ello, es necesario no descuidar las herramientas, que se detallan aquí.

* *Análisis del sector empresarial*

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

** Factores claves de éxito*

El factor clave constituye una habilidad o ventaja competitiva para obtener el éxito. Las empresas de éxito normalmente no serán débiles en sus áreas clave de éxito, sino que, contrariamente, serán fuertes en ellas. Se presentan varios ejemplos que lo demuestran.

** 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 puede fácilmente paralizar dicho análisis.

** 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. Aunque el criterio principal es el retorno de la inversión a largo plazo, hay que desarrollar objetivos que reflejen otras perspectivas a largo plazo, como cuota de mercado, ventas por empleado, etc.

Problemas estratégicos

Otro tema de interés es el de los problemas estratégicos o imperativo estratégico, ya que con frecuencia se abordan situaciones en que la acción es imperativa.

La organización interna

En el autoanálisis se incluirá el análisis de la organización interna, su estructura, individuos, cultura y sistema, dado que la organización interna puede ser una fuente de puntos fuertes y de puntos débiles. Se presenta un cuadro genérico para el análisis de puntos fuertes y débiles, 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, etc.
- 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.

Análisis del portafolio de productos

El análisis del portafolio 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.

** *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. 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 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.

* *Competencia distintiva o activo estratégico*

Una de las maneras de generar crecimiento es cimentando una competencia distintiva , o un activo estratégico . Estos conceptos se ilustra con un ejemplo.

2.4. Análisis del cliente

La segunda parte del capítulo se dedica al análisis de factores externos a la empresa y a comentario de los objetivos. El comienzo es el *análisis del cliente.*

El análisis del cliente consiste, realmente, en plantear tres series de preguntas: relativas a los siguientes aspectos

1.. *Segmentación*

P. ej. ¿Quiénes son los compradores y usuarios del producto o servicio?
¿Quiénes son los compradores más importantes?, etc.

2. *Motivación del cliente*

P.ej. ¿Qué atributos de la oferta resultan relevantes?
¿Qué objetivos persigue el cliente?, etc.

3. *Necesidades insatisfechas*

P.ej. ¿Están satisfechos los clientes con el producto y servicios que compran?
¿Existen necesidades insatisfechas no percibidas por los clientes?, etc.

I dentificación 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. Se citan varios enfoques para conseguir conseguir identificarlas.

2.5. Análisis de la competencia - Identificación de los competidores

Todo lo anterior proporciona una visión parcial y endógena del mercado, que es necesario completar con el análisis de la competencia.

Este análisis comienza con la identificación de los competidores reales y de los potenciales. Una vez identificados, el interés se traslada hacia la comprensión de los competidores y de sus estrategias.

Los siguientes ejemplos ilustran tres principios básicos:

• 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.

• La definición de la mayoría de los grupos competidores dependerá de diversas variables clave. Resultará básico 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.

* *Análisis de escenarios*

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.

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.

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

Esto, a menudo da como resultado una gama más amplia de alternativas estratégicas. Además, pueden obtenerse juicios acerca de la flexibilidad resultante de cada estrategia probando alternativas estratégicas ante varios escenarios.

2.6. 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 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, que 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.

** Objetivos de crecimiento*

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.

** Áreas clave de resultado*

Peter Drucker sugirió que existe un conjunto de áreas clave de resultado para todas las empresas de negocios. Son áreas donde las características y los resultados afectan directamente a la supervivencia y la productividad del negocio. Las más importantes:

Posición en el mercado

Una medida de la posición en el mercado es la cuota de participación, pero la posición en el mercado también puede medirse por otras cuantificaciones relacionadas. Otra posible medida, la lealtad a la marca, puede medirse determinando las intenciones de compra o investigando el comportamiento real de compra.

Productividad

Un objetivo 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. Investigaciones más recientes han demostrado la importancia de la actitud y motivaciones de la productividad, que deben añadirse a sus datos.

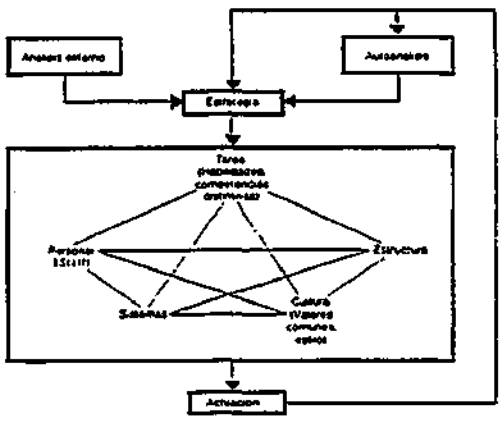
2.7. Esquemas conceptuales

En la parte final de este capítulo se tratan algunos esquemas teóricos útiles para definir y crear estrategias empresariales. Se han elegido los más sólidos y extendidos. que gozan de gran aceptación, por su utilidad para identificar y situar los componentes de la organización y sus interacciones. Los principales esquemas conceptuales son:

* ***El esquema 7-s, de McKinsey*** , en el que se conciben siete conceptos que interactúan entre sí:

Las "S" fuertes	*Las "S" débiles*
• Estrategia	• Habilidades (tareas)
• Estructura	• Staff (Personal)
• Sistemas	• Estilo (de management)
	• Valores comunes

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



.Esquema para el análisis de organizaciones

Fuente. MAC. Organizational diagnosis, 1982

* ***El estudio de Peters y Waterman***

Una investigación dirigida por los dos consultores Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, encontró como rásgos extendidos en las empresas de éxito que estudiaron

* Alto nivel de comunicación.
* Grupos de trabajo "ad hoc".
* Unidades empresariales para fomentar la innovación.
* Estructuras simples con personal escaso, resistiéndose a estructuras matriciales.

* *Estructuras para el futuro.* Basándose en las conclusiones de su estudio, Peters y Waterman proponen una forma, que corresponde a lo que ellos ven como las tres necesidades organizativas principales: eficiencia alrededor de las bases, innovación regular, y evitar el anquilosamiento, para que preparar respuestas a las principales amenazas El esquema gira alrededor de los tres pilares mostrados en la figura.

ROTURA DE HÁBITOS

- Reorganización periódica
- Equipos de proyectos dinámicos
- Unidades experimentales

ESTABILIDAD	CAPACIDAD EMPRESARIAL
• Esquema fundamental simple y básico, como la división por producto	• Unidades empresariales (lo pequeño es bello)
• Interacción de minimización y simplificación	• Sistemas de medición enfocados a la capacidad empresarial
• Valores predominantes	• Staffs reducidos

Los tres pilares de la estructura del futuro

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

* ***La matriz de atractivo del sector-posición del negocio***

Este modelo, desarrollado los planificadores de General Electric, se basa en las interacciones entre los factores relevantes específicos de cada sector y la adaptación a ellos de cada empresa, que da como resultado su posición en la matriz.

Cuando la posición de la empresa y el atractivo del mercado son a la vez positivos, la empresa probablemente debería invertir e intentar crecer. Sin embargo, cuando la evaluación es más negativa, la recomendación sería "cosechar" o retirarse. Para otras zonas más dudosas, la decisión de inversión se haría sólo selectivamente, cuando hubiera una razón específica para creer que la inversión sería beneficiosa.

* ***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. Una VCS tiene tres características:

- necesita involucrar a un factor clave de éxito del mercado.
- debe ser suficientemente substancial como para suponer realmente una diferencia.
-necesita ser sostenida frente a los cambios del entorno y a los de la competencia.

* ***Estrategias de diferenciación***

Otra forma muy aceptada de crear una VCS consiste en desarrollar una adecuada estrategia de diferenciación. Existe una amplia variedad de maneras con las que las empresas han alcanzado VCSs a través de la diferenciación, como las siguientes.

Calidad del producto
Confianza en el producto
Innovación de producto
El servicio periférico
Características del producto. El producto enriquecido
Servicio
Nombre o imagen de marca

* *Las personas*

Las personas de una organización presentan casi siempre una importancia estratégica.

El modelo de recursos humanos más empleado hoy dice que la organización mejora cuando se permite a las personas ejercer la autodirección y el control. El papel del directivo pasa a ser el de un "facilitador", que suprime las limitaciones a la capacidad de contribución de las personas.

El estudio ya citado de Peters y Waterman contiene buenos ejemplos de aplicación. 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.
* Lealtad y participación..

2.8. La estrategia de calidad. Una orientación actual.

Completan el capítulo se ha incluido unas reflexiones del Profesor Mohamed Zairi, 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. En estas reflexiones se abordan, principalmente, los siguientes aspectos>:

* Toda empresa debe hacerse periódicamente una pregunta clave: ¿Qué hace falta para competir hoy?...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.

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.

Competencia basada en los tiempos

Expresiones como "tiempo hasta ponerlo en el mercado", "ingeniería concurrente o simultánea", "trabajo en paralelo", describen un enfoque competitivo basado en rapidez, en calidad y en ser el primero en el mercado, que 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

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?.

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, se deb usar 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.

3. *LA CALIDAD TOTAL*

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

Esta es la mejor aproximación a la calidad en un mundo cada vez más competitivo.

Por otro lado, el cuadro siguiente desarrolla los programas y acciones que debe abordar una empresa dispuesta a usar la Calidad Total como fuente de su estrategia.

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

- *Enfoque en el cliente*
- *Mejorar los procesos*
  Contemplar el negocio como una serie de procesos, no de jerarquías:
  Establecer una dirección basada en hechos:
- *Destapar el potencial de las personas*

Los principios de la calidad total

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

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

Para muchas organizaciones la Calidad Total supone un cambio abrupto en el enfoque y la cultura, centrado en estas tres grandes líneas:

Liderazgo directo y dialogante

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.

Incitación, no imposición del cambio

Los líderes necesitan crear un "clima de cambio" en su organización. No se trata de persuadir a las personas a que cambien; se motivarán a sí mismas si entienden el cambio y la visión.

Integración de la calidad en el tejido del negocio

El proceso de cambio deberá estar ligado estrechamente a las necesidades y resultados del negocio. La calidad necesita estar integrada en el proceso de dirección. Los equipos directivos deben asumir la responsabilidad de la calidad.

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

- Aumento de los beneficios conservando a los clientes más tiempo
- El coste de adquirir un nuevo cliente puede ser significativo.
- 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.

Se presentan ejemplos reales, que apoyan estas ideas.

* Mejora de resultados del negocio mediante la Calidad Total

Se presenta un estudio, que examina 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

Además de este ejemplo concreto, el capítulo ofrece también reflaxiones detalladas sobre el sector del automóvil en Japón y sobre el Club Med.

Del primero destaca la producción estilizada *(lean production)*, un proceso novedoso de desarrollo de nuevos productos y la descentralización coordinada de la toma de decisiones.

Del Club Med, el enfoque en el cliente, y su sistema exhaustivo y constantemente renovado para obtener y utilizar la información recibida de los clientes. Para ello ha diseñado yd esarrollado un sistema propio de gestión de información, que ha conseguido que todo el mundo en Club Med piense con mentalidad de cliente.

3.2. Orientaciones prácticas para un programa de Calidad Total

Los rasgos más salientes de un programa de Calidad Total que da resultados son:.

* *Sincronía con los clientes*

El motor de la planificación y de los programas han de ser los pedidos de los clientes.

**Diseño centrado en el cliente*

Se ha de extender por la empresa esta visión compartida, comenzando por el diseño. Los objetivos y el tipo de medidas se apartan se centran en los siguientes aspectos:

- Diseño con 100 % de calidad, en apoyo de una fabricación con 100 % de calidad.
- Objetivos de coste que incluyen los costes totales; los propios y los del cliente.
- Puntualidad -- programas para llegar al mercado en el tiempo previsto.
- Resultados y especificaciones de diseño que cumplen las exigencias de los clientes.

* *Contacto personal con los clientes*

Una de las mejores lecciones extraídas de las compañías que destacan en la aplicación de la calidad es 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.

* *Formación*

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

El esfuerzo de las empresas de más éxito en formación se articula en tres líneas:

1. Apoyan una inversión importante en formación y educación, con independencia de las presiones ejercidas por las ventas o los beneficios.

2. Organizan 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.

3. Reconocen que la formación verdadera llega con la experiencia.

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

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, consiste en acabar con el pensamiento de escoger **necesariamente** entre dos opciones (o lo uno/o lo otro); En cambio se pueden conseguir las dos opciones, sobre todo en estos aspectos:

- no a dirección por contenidos o dirección por procesos—, sino ambas.
- no a perspectiva a largo plazo o acción hoy mismo—, sino ambas.
- no a calidad o costes más bajos—, sino ambos.
- no a procedimientos o iniciativa individual—, sino ambos.
- no a abordar los problemas de hoy o crear a largo plazo—, sino ambos.

Para seguir con cierta seguridad este camino, es preciso contar desde el inicio con un sistema de medidas y con unos indicadores, que indiquen en tiempo real los progresos, y que avisen si se producen desviaciones.

Estos indicadores deben estar orientados hacia los clientes y hacia los efectos que tienen en ellos las distintas acciones que toma 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, concede 370 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 :

* El Premio Europeo, promovido por la Comisión Europea y gestionado por la E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management), concede también 310 a 320 puntos a indicadores relacionados directamente con los clientes:

* Por último, se presenta un extracto de los criterios para autoevaluación de empresas propugnados por Ashridge Institute, muy utilizados por empresas europeas de tamaño mediano.

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

Cuando una empresa se plantea la introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado, debe comenzar por identificar los deseos del mercado, idealmente en el futuro, en el momento en que esa novedad, que va a ofrecer la empresa, llegará los clientes potenciales.

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.

El QFD es una herramienta técnica muy apropiada 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, consiguiendo entregar *al cliente productos fiables al mínimo precio.*

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

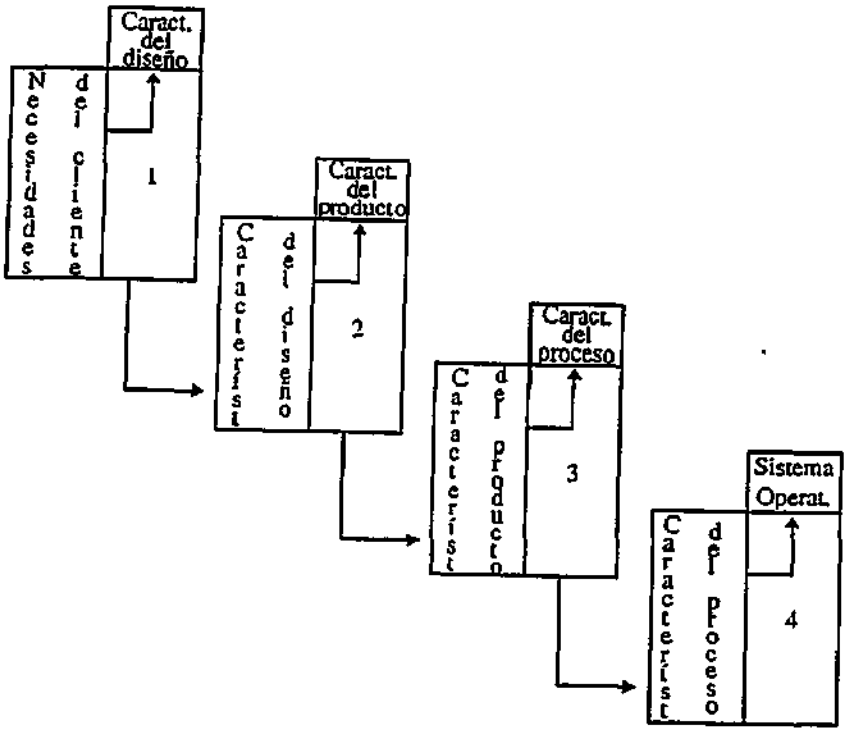
El Q F D empieza por intentar comprender las calidades latentes y las ya existentes, que piden los clientes.

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.

El despliegue de las necesidades del cliente se consigue en cuatro etapas (Ver figura).

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

A continuación se va a describir la herramienta en la práctica, con el primer nivel de despliegue en su forma gráfica, conocida popularmente como *la casa de la calidad.*



Proceso de despliegue del QFD en cuatro etapas

Fuente: J. Alonso Master de Gestión de CAlidad, E O I, 1992

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

- Graso de correlación entre características del diseño

- "Valores objetivo" inicialmente asignados a las especificaciones del diseño

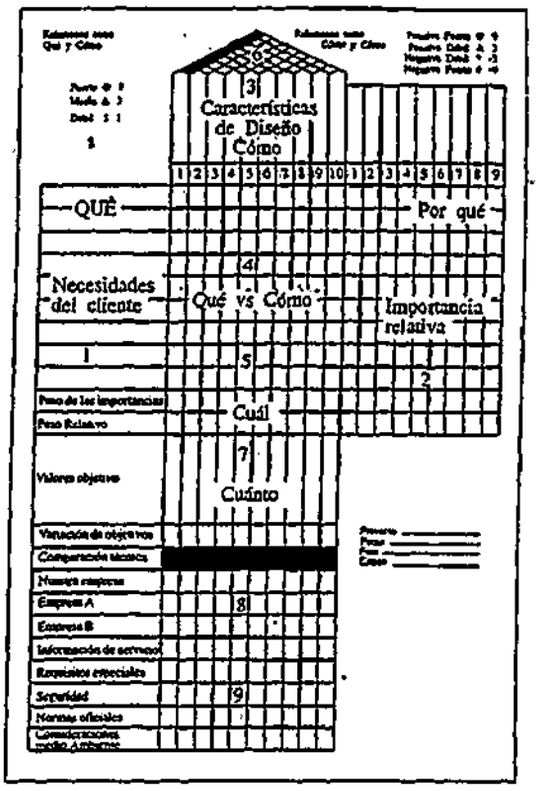
- Comparación entre el nivel actual de las especificaciones del diseño y los "valores objetivo asignados"

- 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 la figura de la página 23 se ofrece el Tipo genérico del primer nivel de esta herramienta gráfica.

Por su lado, el capítulo, en su desarrollo original, aborda con todo detalle cada una de las relaciones entre: deseos del cliente -- elementos de calidad -- gráficos de calidad -- requisitos técnicos -- requisitos de marketing (comparación con la competencia) -- objetivos del nuevo diseño -- otros aspectos de segundo nivel en el diseño.

También se explica su utilidad en el diseño de nuevos servicios, junto con un ejemplo de aplicación.



Configuración de la casa de la calidad

Fuente: J. Alonso Master de Gestión de CAlidad, E O I, 1992

Beneficios del Q F D

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

4. CREACIÓN DE VALOR

La Creación de Valor es un concepto más reciente y más amplio que el de Calidad, aunque está estrechamente relacionado con él, y lleva al extremo la visión de la empresa proveedora al servicio de sus clientes.

En estos momentos, casi todo el mundo está de acuerdo, en principio, con que es el cliente quien debe definir la calidad, por medio de dos expresiones básicas.

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

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.

Etapa 2. Necesariamente, las empresas 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 cumple plenamente lo que buscan los clientes.

De ese modo, las empresas se mueven hacia otra etapa, centrada en la *calidad percibida por el mercado y en el valor, respecto a los competidores.*

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. Las empresas no deben olvidar que su objetivo es dar servicio a sus clientes y, al hacerlo, tener más beneficios y aportar algo a la sociedad. Las empresas alcanzan la verdadera gestión del valor para el cliente, cuando integran la gestión de calidad total, desarrollada en sus sistemas de gestión habituales.

Prácticas actuales

Las mejores 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.

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

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,* cuya base es actualmente:

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.

De los estudios que se presentan 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

4.1. 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, con unos costes que le proporcionen ingresos adecuados.

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

- *Calidad* • *Coste* • *Programación*

Como apunta B.T. Gale:

""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 ello

* 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.

* 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.

El estudio presenta ejemplos de empresas que ofrecen a sus clientes un alto contenido de valor: *Emery Apparel Canada Inc.* (Estudio detallado de los errores cometidos por la competencia), *Circuit City Stores* (servicio personalizado), *Milliken* (investigación de los clientes encargada personalemente a los Directivos) y *AT&T* (sofisticado sistema de medidas del mercado)

4.2. 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.

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 centran en sus problemas internos. olvidando a sus clientes, que son quienes les proporcionan los beneficios

4.3. Algunas herramientas de conocimiento del mercado

Por su rigor y la posibiidad 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.

** Perfil de valor para el cliente, que tiene normalmente dos elementos:

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

Una vez que se ha creado perfil del valor para el cliente, se dibuja el *mapa de valor* para el cliente.

* 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 nombren los factores importantes en para sus decisiones de compra.

2. Descubre qué importancia tiene cada uno de estos factores en la decisión de los clientes.

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.

* El *perfil de precio* percibido por el mercado consigue, por su parte, tres cosas:

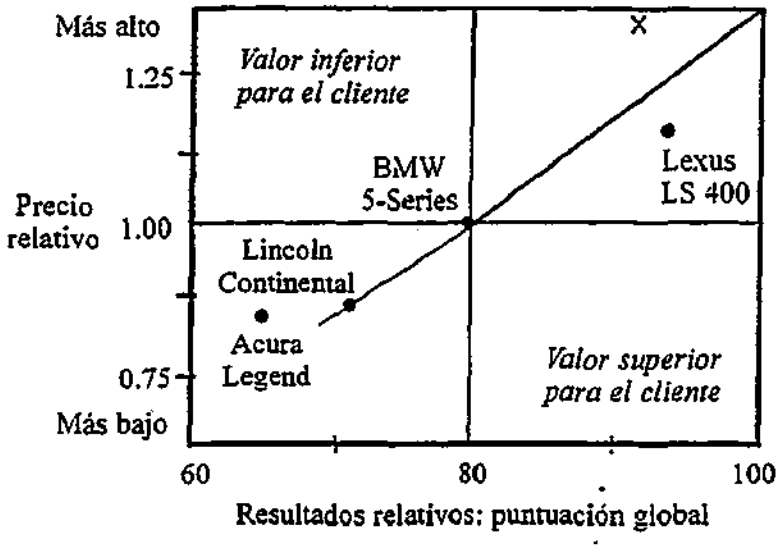
1. Descubre los factores más importantes en el precio para los clientes.
2. Nos dice qué competidores dominan cada una de las facetas del precio
3. Nos proporciona un cuadro, que nos permite combinar acciones sobre los factores de precio, para mejorar nuestra posición, respecto a los competidores.

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.

** 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 siguiente.

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.

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.



Ejemplo de mapa de valor. Coches de lujo

Fuente: Bradley T. Gale, Managing Customer Value [1]

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.

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 firma de mejora.

4.4. 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. Por ello. la imagen de marca puede ser una herramienta estratégica fundamental para la empresa.

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".

Por último, cuando una empresa convierte sus productos o servicios en *productos o servicios enriquecidos* , comienza a tener una fuerte ventaja competitiva.

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.

Para lograrlo, la empresa debe insistir en estos dos aspectos:

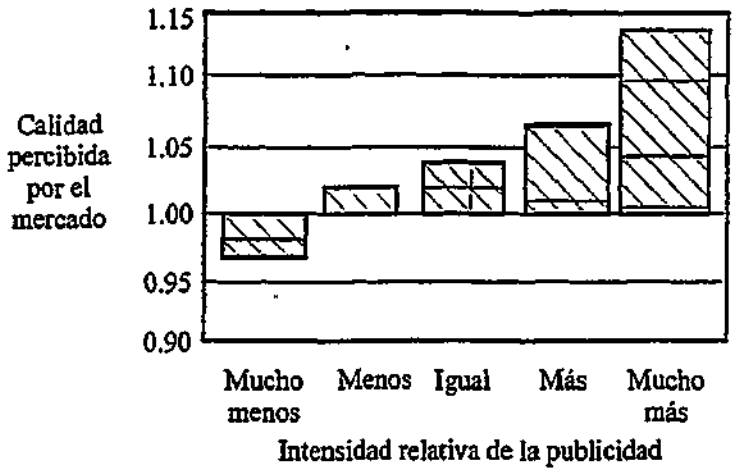
* Elegir dónde y en qué queremos dominar

La empresa debe desarrolar de la *calidad del posicionamiento,* o sea elegir qué parte de la vida de nuestros clientes queremos dominar. Hay que decidir dónde se puede ser Número 1, y luego hacer todo lo necesario para alcanzar esa situación.

* Difundir la calidad conseguida

Sólo por haber conseguido muy buena calidad, nadie puede esperar que la gente venga a hacer cola a su puerta. La base de datos de PIMS demuestra que la publicidad es esencial para que la gente se de cuenta de lo 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 (Ver figura). Esta mejora en la calidad percibida produce un aumento de cuota de mercado 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.



Relación entre publicidad y calidad percibida

Fuente; Base de datos PIMS

4.5. 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, para reforzar sus puntos débiles y ayudarles desde tu empresa.

Un ejemplo bien conocido es la asociación de Procter & Gamble con Wal-Mart. Las dos empresas han creado un sistema de pedidos y entregas Justo-a-tiempo para las líneas de pañales desechables. Esto ha significado para Wal-Mart una notable reducción de inventario y un riesgo mucho menor de quedarse sin pañales.

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

* Gestionar segmentos de mercado

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.

* Cuidar al distribuidor como cliente

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.

Como ejemplo, se puede deducir de un diagrama de flujo de un fabricante de automóviles, que debe mantener excelentes relaciones con los siguientes grupos:

- Los proveedores de componentes
- Los distribuidores
- Los conductores
- Los accionistas

4.6. Técnicas y herramientas para la gestión del valor

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:

** Medir la satisfacción del cliente y la percepción del valor

Las organizaciones con fama de satisfacer a sus clientes fijan niveles altos para las dimensiones de su negocio que crean valor en opinión de sus clientes, y miden hasta qué grado están respondiendo.a lo que sus clientes esperan de ellas.

Un programa de investigación de satisfacción de los clientes tiene que estar diseñada de acuerdo con ciertos principios básicos:

1. Centrarse en lo que esperan los clientes y en lo que perciben los clientes.

2. Centrarse en la calidad del producto o servicio.

3. Contribución de los empleados al diseño del sistema de medidas de satisfacción de los clientes, para que vean la importancia que tienen en su trabajo diario.

4. Conseguir datos cuantitativos y cualitativos. Los comentarios explican los números.

5. Preguntas específicas, fáciles de recoger y registrar, en las encuestas.

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.

Una buena definición de la satisfacción del cliente la proporciona el cociente:

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

** 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, en su forma actual -- *emulación o benchmarking* -- es más completo y sistemático que la investigación clásica sobre la competencia. Un proceso de benchmarking comprende las siguientes etapas :

- 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 entra 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.

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 bechmarking estratégico, los investigadores comparan diferentes estrategias de empresa para determinar si estas estrategias conducen al éxito en el mercado.

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. .

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..

** 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.

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.

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.

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.

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.

** Indice 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.. Para ser efectivo. el ISC debe comprobarse con bastante frecuencia;.

4.7. 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.

** *Marketing relacional*

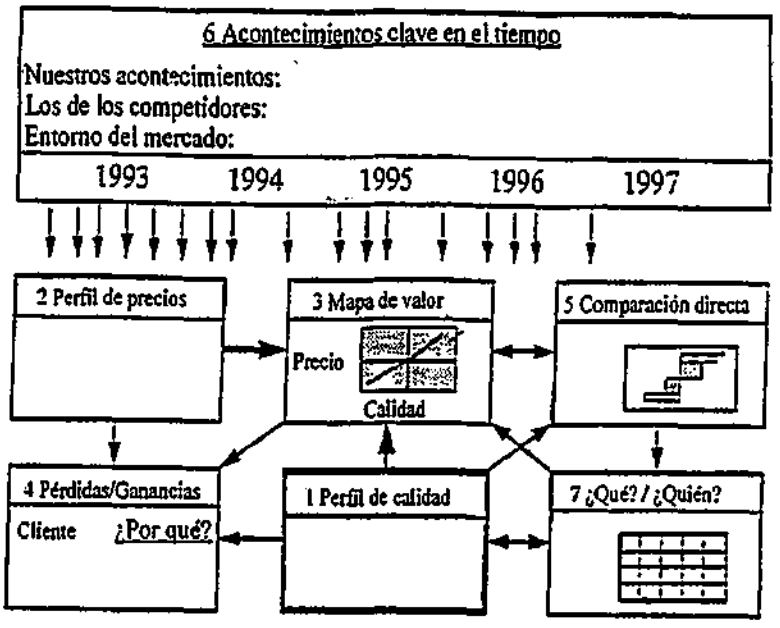
Aunque se desarrollará con más extensión en el siguiente capítulo, se incluye aquí este breve apunte: El marketing relacional significa dar a los clientes ayuda basada en nuestra experiencia en todos los puntos de contacto con nuestra organización: antes de la venta, durante la venta y después de la venta. Como consecuencia, los clientes llegan a confiar en nosotros y solicita siempre nuestros servicios y productos.

** *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" y se actualizan con regularidad.

Estas siete herramientas 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



Las 7 herramientas del análisis de valor para el cliente

Fuente: Bradley T. Gale, Managing Customer Value [1]

Las tres primeras ya se han descrito previamente. Ahora se completa esa información con algunos datos sobre las cuatro últimas.

El análisis de asuntos ganados y perdidos

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 gráfico ayuda a decidir qué resultados se han de mejorar y cómo cambiar tu orientación.

Una historia de acontecimientos clave

Esta importante herramienta de planificación estratégica 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.

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.

** *Blueprint*

El *blueprint* es un método para 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.Estss técnicas se pueden reforar mediante tres programas de acciones, que conviene utilizar en todo caso:

- Mejoras en la distribución

- Mejorar el soporte a los productos

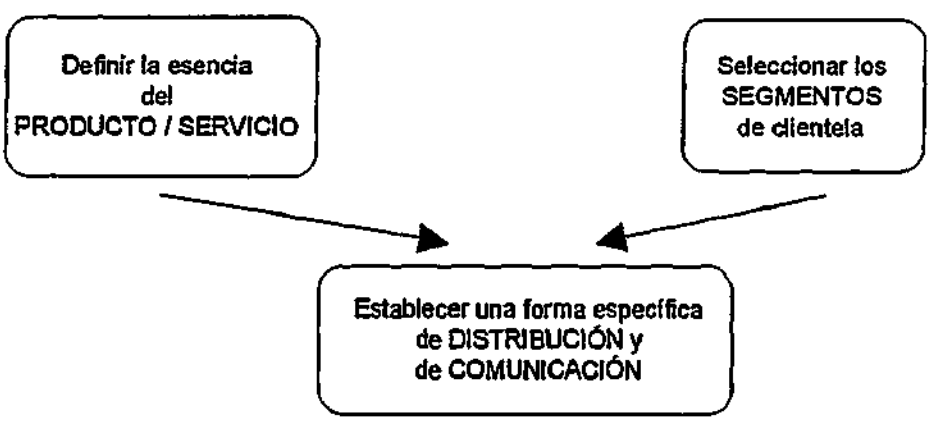
- Mejorar la orientación al servicio

5. *MARKETING RELACIONAL*

Este capítulo desarrolla con cierto detalle la tendencia conocida como "marketing relacional" (relationship marketing) por su orientación evidente hacia la calidad y la atención a los clientes.

5.1. Fundamentos del marketing

La empresa se organiza para ofrecer un producto o servicio al mercado escogido como receptor idóneo del mismo. El papel del marketing es establecer la mejor conexión entre el mercado y la organización de la empresa, o sea, estableces y desarrollar las estrategias básicas de relación entre empresa y mercado, contenidas en la figura.



Estrategias de marketing

Fuente: Rafael Domínguez, Master en Dirección de empresas, E O I

Por ello, actúa e influye en las distintas funciones de la empresa, a lo largo del proceso de colocación del producto en el mercado, y utiliza para hacerlo de un modo eficaz las herramientas indicadas en la misma figura:

- Sistemas de información interna
- Datos externos cualitativos
- Datos externos cuantitativos
- Plan de marketing

Para conseguir un alto nivel de resultados se requiere un estudio de la situación de la empresa con respecto al mercado, compuesto básicamente por dos elementos, uno orientado al exterior y el otro al interior de la empresa, el plan comercial.

El elemento orientado al exterior es el *análisis completo de la situación comercial* de la empresa, o análisis del entorno, para el que se propone revisar unos 100 factores comerciales.

** *Plan comercial.*

Los objetivos generales son el punto de partida de cualquier plan de marketing, por lo que deben estar expresados con total claridad.

Dentro de estos objetivos jerarquizados, el de más interés para el objeto de este estudio es el *objetivo de posicionamiento de marcas / productos / empresas*

La orientación del marketing ha ido variando en los últimos 40 años, hasta centrarse en los años 90 en el marketing relacional, con estos elementos principales:

- Se centra en la retención de los clientes.
- Plantea una visión a largo plazo.
- Existe un alto nivel de compromiso con los clientes.
- La calidad es una preocupación de todos.

Con el paso del tiempo, se llegó a aceptar simplificar la lista de las decisiones de marketing en cuatro palabras que han llegado a ser conocidas como las "Cuatro P".

- "Producto": el producto o servicio producido.
- "Precio": el precio que se asigna y los términos de la venta.
- "Promoción": la promoción y las actividades de comunicación relacionadas con la comercialización del producto.
- "Plaza": la distribución y la función de logística necesarias para lograr que el producto o servicio esté disponible.

Varios autores han planteado modificaciones al modelo de las "Cuatro P", incluyendo, sobre todo, tres áreas adicionales a las que debe prestarse atención: el personal, las evidencias físicas y los procesos.

** *El marketing mix*

Aunque las "Cuatro P" son importantes en la mayoría de las situaciones de marketing, el entorno en el que opera la empresa obligará a adaptar los ingredientes del marketing mix a las necesidades específicas de cada mercado. Para saber si un elemento concreto debería incluirse o no en el marketing mix de una empresa basta ver si ofrece a los clientes o consumidores alguna forma de *valor para su satisfacción.*

** *El marketing mix ampliado*

El concepto del marketing mix se presta a infinidad de versiones y variantes, para adaptarlo a cada mercado y situación concreta. A continuación se explica una variante que se adapta a una estrategia de marketing relacional.

Este marco de marketing mix ampliado se basa en las Cuatro P tradicionales, más otros tres elementos adicionales: prestación de servicios a los clientes, personal y procesos. Así incluye todas las complejidades en las que se centra el marketing relacional .

* *Servicio a los clientes*

El servicio a la clientela es un elemento de la estrategia del producto y que su importancia dependerá de cuál de las siguientes categorías es la adecuada para incluir el producto el producto:

- Productos tangibles puros.
- Productos tangibles con el apoyo de servicios.
- Servicios básicos con el apoyo de productos o servicios de menor importancia.
- Servicios puros.

Otros argumentos que justifican la inclusión del servicio a la clientela como un elemento individual del marketing mix:

- *Cambios en las expectativas de los clientes y consumidores.*
- *La creciente importancia del servicio a los clientes.*

- *La necesidad de una estrategia relacional.*

* *Personal*

En las empresas que reconocen al personal y sus esfuerzos por captar y retener clientes, se aprecian mejoras importantes en su posición competitiva.

* *Procesos*

También los procesos, por su contribución a la imagen de la empresa, deben ser considerados como un elemento individual del marketing mix. La gestión de los procesos incluye los procedimientos, la programación de las tareas, los mecanismos, las actividades y las rutinas que permiten entregar un producto o servicio a los clientes.

5.2. Marketing, servicio al cliente y calidad

En la pasada década muchas organizaciones reconocieron la importancia de desarrollar una orientación al mercado.

Parece que los programas e iniciativas relacionados con la mejora de la calidad y el servicio a la clientela producen buenos efectos donde quiera que se implanten, pero deberían estar firmemente vinculados a la estrategia de marketing global de la empresa, para llegar a justificar, por sus resultados, los esfuerzos y recursos dedicados a ellos.. Con este enfoque, el marketing relacional ha de poner énfasis en tres aspectos:

- Ha de preocuparse por una gama más amplia de relaciones con los "mercados" externos: proveedores, referencias de negocios y fuentes de "influencias".
- También ha de centrarse en las relaciones internas (con el personal), que son fundamentales para el éxito del plan de marketing. El "marketing interno" tiene como fin lograr mejoras continuas en los resultados del marketing. externo
- Se requiere, en definitiva, equilibrar los intereses de los clientes, del personal y de los accionistas (grupos que muchas veces compiten entre sí), modificando la forma en que los directivos gestionan las actividades de la empresa.

Tradicionalmente, gran parte del énfasis del marketing se ha puesto en "captar" clientes y no en "retenerlos". El marketing relacional pretende cerrar el ciclo.

Por otro lado, ha comenzado a surgir una nueva visión del servicio a la clientela, que plantea un contexto mucho más amplio.

También se están revisando las "fuentes" de la calidad y del servicio a la clientela. El concepto de calidad está orientado al cliente (el concepto de la calidad percibida). A continuación se analizan brevemente los papeles de los tres "focos", que deben coincidir al máximo para obtener resultados positivos para la empresa.

* *Servicio a los clientes*

Actualmente se acepta que el servicio a la clientela debe tener una orientación mucho más amplia que el de cualquiera de las anteriores definiciones y se relaciona con ""la consolidación de un *bono de buena voluntad* con los clientes y los otros mercados a fin de consolidar, a su vez, *relaciones* a largo plazo que sean mutuamente ventajosas."

En este sentido, las decisiones relacionadas con el servicio a la clientela se adoptan dentro del contexto mucho mayor, que ofrecen las estrategias de marketing.

* *El papel de la calidad*

El enfoque de la calidad han pasado a preocuparse por mantener bajo control los procesos cruciales y a incluir la elaboración de guías para otras áreas implicadas en los aspectos técnicos. Este cambio de enfoque tiene especial importancia para los sectores de servicio y la distribución

Al ampliar su radio de acción las técnicas de gestión de la calidad, han incluido los departamentos de compras y el área de distribución, Con ello ha crecido la necesidad de encontrar nuevas formas para la planificación y la comunicación. En este sentido, el marketing cumple el papel de establecer el vínculo entre operaciones y la dirección, para lograr que los ciclos de planificación y comunicación se ejecuten correctamente.

* *El papel del marketing*

Tradicionalmente, el marketing se ha concebido como ""el proceso de percibir, comprender, estimular y satisfacer las necesidades, en especial de mercado seleccionados, por medio de la canalización de los recursos de una organización, con el fin de satisfacer esas necesidades"" .

Con el paso del tiempo, el concepto de marketing mix ha alcanzado una amplia

acogida. La amplia aceptación del concepto del marketing mix en el mundo empresarial se debió, en parte, a su simplificación y a las distintas variantes del mismo, adaptadas específicamente a cada sector de actividad o a cada empresa.

5.3. El marketing relacional: una visión más amplia

El modelo de los "seis mercados", ilustra esta visión más amplia del marketing. Las empresas tienen una variedad de mercados en los que deben realizarse actividades de marketing y para los que se deben elaborar planes de marketing. Además de planificar actividades de marketing en los mercados de los clientes actuales y potenciales, las empresas deberían considerar los mercados de los proveedores, los de los empleados, los de referencias, los de influyentes y los mercados internos.

A continuación se analizan cada uno de los mercados.

* Mercados de los clientes o consumidores

Sin duda el centro de atención primario del marketing fue, y sigue siendo, el cliente o consumidor. En fechas más recientes se pone el énfasis en el marketing relacional, que da más importancia al mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes.

* Mercados de referencias

Se ha dicho que la forma más eficaz de marketing es la que logra que los clientes hagan los esfuerzos de marketing por la empresa. Esta afirmación indica la importancia de desarrollar las fuentes de referencias, que nos recomiendan a los otros clientes potenciales.

* Mercados de proveedores

Las relaciones de adversarios que existían entre los proveedores y sus clientes estn tendiendo hacia una nueva forma de relación basada en la cooperación. Este nuevo enfoque pone el énfasis en mantener a largo plazo relaciones muy estrechas, basadas en la filosofía de "ambos ganamos", en vez de la filosofía de "yo gano-tú pierdes" propia de las relaciones entre adversarios.

Esta implica un alto nivel de cooperación por parte del proveedor, que incluye su participación conjunta con sus clientes en las etapas de diseño, desarrollo y producción.

* Mercados de los empleados

De forma creciente, las empresas están afrontando una mayor competencia en los esfuerzos que realizan para atraer, en todos sus niveles jerárquicos, un número suficiente de empleados motivados y adecuadamente formados.

* Mercados de influyentes

Las actividades de marketing también deben dirigirse a otros grupos: los mercados financieros, los mercados de las instituciones reguladoras y el gobierno. Pueden ser denominados, en conjunto, como mercados de "influyentes".

* Mercados internos

Para avanzar adecuadamente hay que tener en cuenta dos aspectos clave. El primero implica la noción de cliente interno, es decir, toda persona que trabaja en una organización es, al mismo tiempo, un proveedor y un cliente.

El segundo aspecto se refiere a cerciorarse de que todo el personal trabaje unido y coordinado, de tal forma que todos sus esfuerzos se orienten hacia el cumplimiento de la misión y las estrategias y al logro de las metas de la empresa.

** *Marketing, servicio a la clientela y calidad*

La creciente sofisticación de los clientes, tanto en los mercados industriales, como en los de consumo, sugiere la necesidad de que se les preste una creciente atención en todas las etapas de las relaciones con ellos (antes, durante y después de la venta).

En consecuencia, el concepto de marketing relacional implica:

a) Que se tomen en consideración las seis áreas de mercados.
b) Que se cree un "clima de buena voluntad" en cada uno de ellos.
c) Esto se logra por medio de la "entrega" de valores que induzcan a la satisfacción de sus integrantes.

d) Estos valores se materializan en la calidad de las relaciones continuas y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Este es el concepto básico de la calidad total, que tiene como objetivo ofrecer a los clientes altos niveles de valor percibido. Dicho concepto o filosofía de gestión genera las oportunidades que permiten convertir el marketing basado en las transacciones en un enfoque de marketing basado en las relaciones.

5.4. La retención y la fidelidad de los clientes

Como ejemplo de un enfoque actual, extendido en Europa, sobre el objetivo del marketing relacional, la retención de clientes, el estudio ofrece el resumen de un estudio en marcha por el Grupo de Trabajo sobre Lealtad de los Clientes, de la E.F.Q.M., resaltando sólo lo más destacable.

** *De la satisfacción a la fidelidad del cliente*

El análisis de los datos disponibles, y numerosos ejemplos, demuestra que la satisfacción de los clientes, con ser importante, no siempre conduce a su fidelidad

La satisfacción de los clientes es sólo uno de los posibles elementos de decisión , porque sólo implica a los clientes, sin que intervengan en ella la evolución de

- la dinámica y las reglas del mercado
- los resultados y las ofertas de los competidores.

También resulta interesante ver que en algunos casos, clientes insatisfechos pueden seguir siendo "fieles", debido a la complejidad o a la intensidad de las relaciones: por ejemplo, cuando el cambio de proveedor va a resultar muy caro o difícil. La satisfacción es una condición básica para el éxito, pero puede no ser suficiente.

** *Definición e importancia de la fidelidad*

"La Fidelidad de un cliente es un comportamiento de ese cliente con dos facetas: por un lado la continuación y desarrollo efectivos de las relaciones de empresa, y por otro lado la recomendación de ese proveedor, su marca, su imagen, sus producto y servicios a cualquier cliente potencial".

Para un proveedor, tener clientes fieles equivale a asegurarse estos aspectos del comportamiento de los mismos:

* Retención de los clientes
* Duración de la relación (longevity) con los clientes
* Precios especiales
* Incremento en la cuota de compras del cliente (Customer penetration)
* Recomendación

** *Los principales motores de la fidelidad*

- Por parte del CLIENTE, su lealtad puede ser consecuencia de:

Deleite: *Satisfacción:* *Normas de la empresa* *Inercia*:

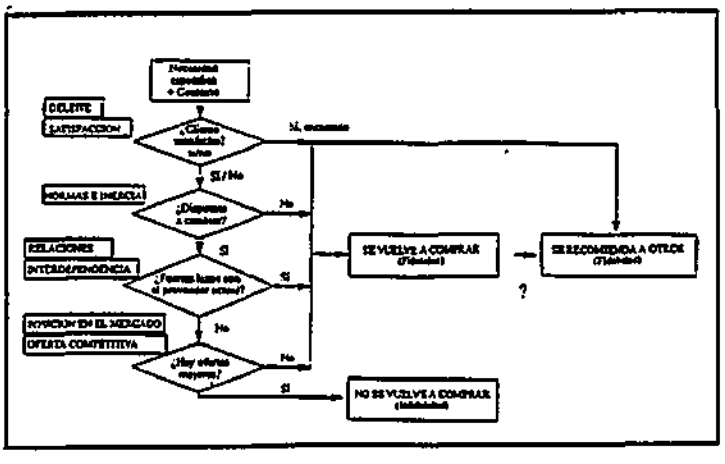
- El PROVEEDOR pueden también afectar al comportamiento del cliente a través de:

Ofertas competitivas: *Posición en el mercado*: *Conveniencia* *Relaciones personales*: *Interdependencia*:

- También el MERCADO puede influir en los clientes por medio de:

Tamaño: *Dinámica*: *Estructura y organización*:

Estos impulsores intervienen en el proceso de Fidelidad / Infidelidad que se muestra en la figura a continuac ión.



El proceso de Fidelidad / Infidelidad

Fuente: Estudio de Customer Fidelity Working Group -- E.F.Q.M., 1996

** *Medidas de la lealtad*

En vista de los recursos limitados disponibles en muchas empresas, es esencial concentrarse en los clientes de mayor potencial. La fidelidad de los clientes se puede seguir de las siguientes formas:

* a través de las intenciones de fidelidad
* a través de la fidelidad efectiva
* a través de los clientes ganados y perdidos

* Medidas de la intención de ser fieles.

La intención de ser fiel se puede medir junto con la satisfacción mediante encuestas a los clientes. Esto se puede lograr mediante 3 tipos de preguntas, cuya redacción debe adaptarse en cada caso al producto o servicio específico de que se trate.

* Intención de volver a comprar
* Intención de recomendar a otros
* Evolución del % en futuras compras.

* Medidas de la fidelidad real.

Si el sistema de información de la empresa lo permite, resulta muy interesante comparar las intenciones de seguir siendo fieles, sobre todo con:

- las compras reales de esos clientes, si se les puede identificar
- los índices de compras repetitivas y de nuevas compras
- la rentabilidad del cliente
- número de clientes perdidos por año

** *Retención de clientes*

- El cálculo más sencillo de la retención, basándose en el número de clientes activos al comienzo del año, se puede definir así:

$$\text{Indice de retención} = \frac{\text{Nº de clientes a 31 de Diciembre (*)}}{\text{Nº de clientes a 1 de Enero}}$$

(*) Deben contarse los clientes activos a 1 de Enero, no los llegados durante el año.

** *Porcentaje de compras de los clientes*

Para los sectores que manejan servicios o productos de vida corta o media

$$\text{Cuota del cliente} = \frac{\text{Ventas en el periodo}}{\text{Potencial del cliente}} \times 100$$

** *Recomendación*

Como la recomendación está íntimamente ligada a los comentarios entre personas, suele ser muy difícil hacer su seguimiento , salvo cuando se han implantado esquemas concretos para llegar a conocer las fuentes de adquisición:

5.5. El marketing relacional en el proceso estratégico

Un estudio realizado en 1989 en el que se entrevistó a casi 500 altos directivos de Europa, América del Norte y Asia, determinó el punto de vista de los directivos sobre los factores clave para el éxito es el que se muestra en el siguiente cuadro .

Enfoque estratégico					50%	
Satisfacción del consumidor				33%		
Calidad			23%			
Innovación		15%				
Flexibilidad		12%				
Porcentaje de respuesta	10	20	30	40	50	60

Punto de vista de directivos de alto nivel sobre los factores claves para el éxito.

Fuente: Informe de un estudio realizado por KPMG Peat Marwick/Business International/ Crosby Associates.

Indica que, para lograr el nivel deseado en la "entrega" de valor a los clientes, se necesita una estrategia relacional que tenga en cuenta los enfoques propios del marketing estratégico.

** *La cadena del valor*

Las actividades que integran la cadena del valor se pueden clasificar en dos grandes grupos: actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios) y las actividades de apoyo (infraestructura, gestión de los recursos humanos, desarrollo de la tecnología y compras).

Las empresas incrementarán sus ventajas competitivas dependiendo de la forma en que organicen y gestionen las actividades que integran la cadena del valor.

** *La secuencia de la estrategia del valor*

Esta secuencia parte de la idea de que los clientes buscan promesas de satisfacción y que sólo compran los productos o servicios cuando tienen valor para ellos.

Las empresas que deseen implantar el enfoque de la proposición de valor deberían seguir un proceso de tres pasos:

- Analizar y segmentar los mercados en función de los valores deseados.
- Determinar, con mucha precisión, las oportunidades reales que tienen de entregar un valor superior en cada segmento.
- Elegir, explícitamente, la proposición de valor que se capaz de optimizar esas oportunidades.

** *La calidad dentro de una estrategia relacional*

En este contexto, la calidad se ofrece al precio correcto, no como valor absoluto, en el sentido de que cada producto debe ser insuperable. O sea, calidad en el sentido de **valor percibido por el cliente**, que vuelve a comprar una y otra vez.

En casi todos los mercados actuales, las empresas no subsistirán sin calidad. Es el medio de que disponen las empresas para mantener, a largo plazo, su posición respecto a las ofertas de la competencia. *La calidad es, al mismo tiempo, el hecho de lograr que la oferta sea diferente y la evaluación que hacen los clientes.*

** *Deficiencias de tipo estratégico de la calidad*

Las investigaciones realizadas por Parasuraman y sus colegas definen cuatro tipos de deficiencias de la calidad, capaces de provocar una "caída" de la calidad.

Tipo 1: Discrepancias entre lo que esperan los clientes y lo que creen los directivos que esperan los clientes.

Tipo 2 Discrepancias entre lo que los directivos creen que quieren los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.

Tipo 3 Discrepancias entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se entrega.

Tipo 4 Discrepancias entre el servicio realmente entregado y lo que se prometió a los clientes.

Esas cuatro deficiencias conducen a una *quinta deficiencia*, que es, de hecho, la suma de las anteriores: es decir, el "vacío", discrepancia o deficiencia que existe entre la calidad esperada y la calidad percibida en lo que se ha recibido.

** *La gestión de la calidad*

La calidad apoya un concepto integrador de la orientación a la producción y la orientación al marketing.

El marketing pocas veces ha conseguido desarrollar un enfoque operativo que le permita establecer la conexión que debe existir entre lo que los clientes desean y la actividad de la empresa. La gestión de la calidad puede ser la palanca que se necesita, en especial mediante el uso del despliegue funcional de la calidad (Q F D).

El enfoque recomendado para la realización de una evaluación comparada de los servicios sigue los siguientes cinco pasos o fases:

Paso 1 Definir la "arena" competitiva; es decir, ¿con quiénes nos comparan los clientes y con quiénes deseamos que nos comparen?

Paso 2 Determinar cuáles son, desde el punto de vista de los clientes, los componentes claves del servicio al cliente.

Paso 3 Establecer cuál es, para los clientes, la importancia relativa de esos componentes.

Paso 4 Determinar cuál es, en comparación con la competencia, la posición relativa de la empresa en los componentes claves del servicio.

Paso 5 Analizar la información disponible para determinar si la prestación del servicio satisface las necesidades de servicio de los clientes.

Respecto a los ***componentes clave del servicio,*** Parasuranam sugiere cinco: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Esas cinco dimensiones se obtuvieron como resultado de una amplia investigación en diversos mercados y son, de hecho, una versión resumida de los diez elementos del servicio que componen un cuadro más amplio del mismo:

* La fiabilidad
* La profesionalidad
* La cortesía
* La credibilidad
* El conocimiento de los clientes
* La capacidad de respuesta
* La accesibilidad
* La comunicación
* La seguridad
* Los elementos tangibles

5.6 Gestión del marketing relacional

Mucho de lo escrito sobre la calidad y el servicio sugieren que en esas áreas "todo se genera en los empleados y depende de ellos". Sin embargo, en el servicio no basta motivar a los empleados: se les deben dar los instrumentos y los procedimientos que les permitan implantar la misión del servicio.

** *El sistema de entrega del servicio*

Cuando se estructura un sistema para la entrega del servicio, el objetivo consiste en lograr el más alto nivel en la relación coste-resultados, que sea consecuente con los resultados deseados. Pero muchos sistemas de entrega no se gestionan como *sistemas.* Por el contrario, son una serie de actividades fragmentadas y carentes de coordinación, que se estructuran sin que exista una clara intención de que actúen de forma integrada.

A continuación se presentan los, principales aspectos a gestionar de forma coordinada para mejorar la entrega del servicio.

* *Diagramas de flujo del sistema de entrega del servicio*

Se trata de plasmar en un diagrama de flujo (o análisis de sistemas) todo el proceso utilizado para la "entrega" de cada uno de los elementos que integran el "paquete" del servicio, descompuesto en pasos lógicos y secuenciales.

El desafío que deben siperar quienes diseñan los sistemas de entrega del servicio es que deben tratar de crear un sistema, muy bien coordinado, en el que nada se deja al azar, sino que todos los pasos estén debidamente planificados.

* *Gestión de la calidad del servicio*

Un aspecto fundamental de la entrega del servicio es la calidad del proceso de entrega de dicho servicio. Para ello se deben seguir estos tres pasos:

- El primer paso consiste en utilizar la información obtenida mediante investigaciones y sondeos entre los clientes, para determinar los factores cruciales del servicio.

- Una vez identificados los clientes internos o externos, deberá preguntárseles si creen que el servicio que reciben es el que requieren. Es decir, son los clientes, quienes definen los objetivos de mejora de los servicios.

- Una vez definidos los estándares, es necesario implantar un sistema de medición, que incorpore su revición periódica programada.

** *Gestión de los pedidos de los clientes*

Una característica común que se encuentra en la gestión de las empresas conocidas mundialmente por la excelencia de sus servicios es su forma de gestionar los pedidos.

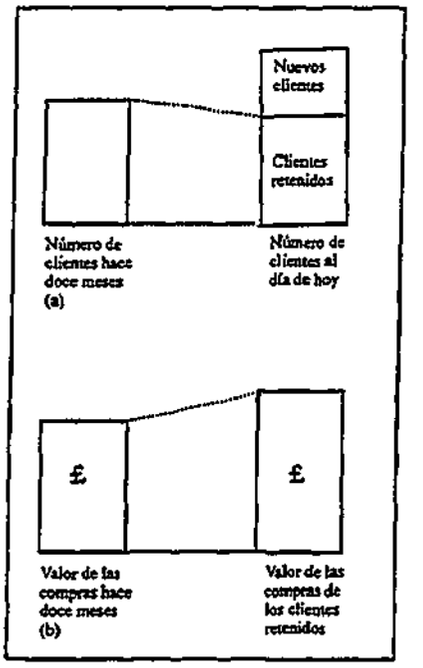
Existen varios pasos prácticos que permiten mejorar los procesos de la gestión de los pedidos; a saber:

• Eliminar las actividades que no añaden valor

* Enfocar la organización al mercado

* Gestionar la retención de clientes

Los directivos deberían tener siempre ante los ojos gráficos como los que aparecen en la figura de esta misma página, elaborado a partir de la base de clientes.



Indicadores de la retención de clientes

Fuente: M. Christopher et al.

El problema para conseguir enfocar la organización al cliente y a sus necesidades de servicio es transformar la organización, que tradicionalmente está enfocada a las funciones y no al mercado.

En la implantación del marketing relacional, el marco de las "siete S", analizado en un capítulo anterior, ofrece una eficaz directriz operativa para planificar los cambios organizativos.

En este modelo, el punto de partida son los *valores compartidos*. Estos deben reflejar los aspectos positivos más importantes de la cultura de la organización.

6. LA CULTURA DE SERVICIO

La base de los clientes está cambiando, sus necesidades varían, su fidelidad se debilita; los clientes se están haciendo más selectivos. Cuando un negocio abarca un mercado que es todo el planeta, es totalmente necesario responder con rapidez a condiciones nuevas o cambiantes. En este espacio, sólo las compañías que se distinguen por su servicio tienen alguna ventaja.

Un buen servicio y apoyo al cliente debe conseguir en cada compra el máximo valor para el cliente. Esto debe incluirse en los productos y los procesos desde el inicio. No sólo ha de incorporarse la capacidad y requisitos del proceso de fabricación en la filosofía del diseño, sino considerar ya en esa fase las necesidades de servicio.

6.1. El poder del cliente

En 1968, The Sandy Corp. publicó un estudio sobre satisfacción de clientes. En él se define la satisfacción del cliente como *"la intención de un cliente de volver a comprar en el mismo proveedor en la siguiente ocasión"*.

No hay que limitarse a eliminar defectos y motivos de queja. También hay que avanzar en el lado positivo, identificando qué debemos ofrecer, o sea *¿qué compran los clientes?*. Mirando a este proceso con detalle, se puede ver que incluye:

1. El producto *2. Servicio* *3. Apoyo* *4. Procesos*

¿Qué puede hacer una empresa para ganar y conservar clientes?. La respuesta es ofrecerles algo que les atraiga. A continuación se nombran algunos "ofertas", que actualmente tienen mucho encanto para los clientes.

****La cadena de valor*

La cadena de valor es, en esencia, la secuencia de actividades que se suman para generar el mix de productos y servicios global de la organización. La forma en que se añade ese valor da la singularidad y la composición de costes a cada producto.

** *El círculo estratégico*

El círculo estratégico es una forma conveniente de examinar la orientación que estamos tomando y las consecuencias para la salud de la empresa.

Si no hay valor añadido percibido (VAP), queda el precio como único medio de competir. El aumento del VAP puede conseguir precios de venta más altos, pero puede ocasionar también costes operativos más altos para obtener esas mejoras.

Colocando a una empresa deerminada en el centro del círculo, se puede poner a las demás en los distintos sectores con relación a ella y discutir las consecuencias de adoptar diversas estrategias en relación al VAP y a los precios.

** *La dimensión del tiempo*

Hasta cierto punto, a todas las organizaciones se les juzga por su capacidad para responder con rapidez, bien a una necesidad del cliente, inicialmente, bien a dar servicio más aprisa que los competidores.

Unos principios de uso general en este campo son:

- Facilitar a los clientes el contacto con la persona adecuada para resolver su problema con rapidez.
- Asegurarse de que el cliente sabe que nos vamos a ocupar de su problema en cuanto podamos.
- Asegúrarse de que se confirma en seguida que sabemos que el cliente está ahí y espera una respuesta.
- Asegúrarse de que se da una respuesta adecuada tan pronto como se pueds, explicando qué va a pasar y cuándo ocurrirá.

6.2. La organización para el servicio

Cada organización necesita un conjunto de técnicas y procesos ajustada a sus necesidades específicas. La puesta en práctica de una cultura del servicio difiere entre organizaciones. También el tamaño influye.

*** Opiniones de los clientes sobre el servicio*

Un estudio sobre excelencia en el servicio, llamado PULSE demostró sin lugar a dudas que los consumidores y las empresas están deseosos de trabajar con organizaciones cuyo servicio sea de calidad, y están dispuestos a pagar un precio suplementario por ello.

El estudio PULSE se ocupó de las percepciones sobre el servicio en varios niveles de dirección y en distintos sectores de actividad. El cuestionario se dividió en tres segmentos:

* Técnicas de servicio en cada organización

* Técnicas relacionadas con el servicio

* Temas de servicio como consumidor

6.3. Ampliando el papel del marketing

Cada vez más empresas están dándose cuenta de las ventajas de ampliar el papel del marketing a un círculo más amplio que los clientes. Así. se pueden identificar una serie de "mercados":

Mercados de clientes *Mercados de proveedores:*
Mercados de empleados: *Mercados de referentes:*

* *Flujo de procesos de clientes*

El servicio de apoyo al cliente debe recordar que no está simplemente siguiendo una serie de procedimientos, está procesando clientes. Por ello, merece la pena dibujar el flujo de las etapas principales en este proceso desde el punto de vista del cliente, detallando sobre todo lo que hace el cliente en cada etapa.

Para completar la imagen, es útil detallar las dimensiones críticas de los servicios de apoyo al cliente y de sus recursos.

Los objetivos que se persiguén al dibujar el flujo del proceso son:

- Identificar las principales etapas de la entrega del servicio.
- Resaltar los principales puntos de contacto con el cliente
- Detallar los flujos de información entre los clientes y el personal de contacto y de soporte
- Identificar los requisitos del apoyo al cliente
- Detectar puntos de fallo, la probabilidad de que ocurran y la importancia de sus efectos para los clientes.

** Punto de vista del consumidor*

Las investigaciones realizadas por Parasuranam, Zeithaml y Berry ha confirmado que, para los consumidores, la calidad en el servicio se concreta en estos aspectos:

Fiabilidad Seguridad Empatía Sensibilidad Entorno

A continuación se presenta un cuadro con los resultados del estudio PULSE relativos a los aspectos más importantes y a los más descuidados (requieren atención inmediata) en diversos sectores de actividad.

Sector	*Factor de calidad de servicio más importante*	*Area que requiere atención inmediata*
Venta al por menor	Sensibilidad	Sensibilidad
Servicios financieros	Fiabilidad	Seguridad
Fabricación	Fiabilidad	Fiabilidad
Servicios para empresas	Fiabilidad	Fiabilidad
Administración pública	Fiabilidad /.Sensibilidad	Sensibilidad
Restauración	Sensibilidad	Sensibilidad
Alojamiento y ocio	Entorno	Empatía

Las organizaciones líderes en servicios comienzan su camino hacia la calidad en el servicio detectando las "diferencias" en su servicio, que se dan cuando lo que necesitan y esperan quienes reciben el servicio son distintas de lo que están dispuestos a dar quienes lo proporcionan.

6.4. Dimensiones de la calidad de producto y servicio

En este camino para proporcionar valor a los clientes, cada empresa debe buscar qué aspectos o dimensiones específicas debe ofrecer para separarse de sus competidores.

David Garvin, de la Harvard Business School, define estas ocho dimensiones de la calidad estratégica:

1. Rendimiento (Performance).	*2. Características* (Features).
3. Fiabilidad.	*4. Conformidad (a especificaciones).*
5. Duración.	*6. Facilidad de mantenimiento* (Serviceability).
7. Estética.	*8. Calidad percibida.*

Schonberger propone cuatro dimensiones más para completar este camino, que ya se puede aplicar a productos enriquecidos, a productos con un alto componente de servicio y a servicios puros:

9. Respuesta rápida.	*10. Cambios rápidos.*
11. Sensibilidad.	*12. Valor.*

Las dimensiones o características anteriores describen los aspectos que contribuyen a la calidad percibida. Armistead los agrupa en cuatro capítulos, citados al inicio del capítulo:

<u>Producto</u> <u>Apoyo</u> <u>Servicio</u> <u>Procesos</u>

6.5. Estrategia de mejora del servicio

Sea cual sea el enfoque inicial desde el que se aborde el problema de conseguir y conservar clientes, nada ocurre por casualidad, sino que el éxito suele ser la consecuencia de una estrategia bien pensada y bien elaborada. A continuación se ofrecen unas reflexiones sobre las fases más decisivas de esta estrategia de servicio en la organización..

** *La fase de diseño*

No se puede nunca insistir bastante en la importancia de un diseño correcto y de una ejecución correcta para el éxito de una estrategia de servicio.

Como dice Dave Clark, Presidente de Campbell Soup:

"Todos leemos la misma información, observamos los mismos fenómenos y estamos expuestos a las mismas fuerzas del mercado. Tendemos a usar estrategias casi idénticas y, sin embargo, los resultados son muy distintos. ... ¿Por qué ocurre eso?.

No es porque las estrategias sean muy diferentes; lo que cuenta es la ejecución de la estrategia.""

Se debe tener muy presente que, al diseñar un programa de mejora del servicio, hay cinco áreas operativs que pueden cambiar sustancialmente:

- La estructura de la organización
- Las políticas y procedimientos
- La gestión de las personas
- La infraestructura y los sistemas operativos
- El flujo de los procesos

** *El mapa del proceso*

Para obtener resultados coherentes, se debe seguir un proceso de siete pasos para dibujar el mapa de un proceso.

Paso 1. Definir las característica del servicio que te gustaría alcanzar.
Paso 2 Señalar todos los puntos de contacto de cualquier área.
Paso 3. Dibujar un mapa o diagrama de flujo del proceso del servicio.
Paso 4. Una vez completado el mapa, detectar redundancias y pasos inútiles.
Paso 5. Revisar todos los puntos de contacto o entregas entre departamentos o funciones. Detectar àreas de mejora. Ordenarlas por orden de importancia.
Paso 6. Implantar las mejoras en el orden de prioridad fijado.
Paso 7 Repetir el paso 1. El proceso de mejora del servicio no termina, siempre hay que mejorarlo.

** *Gestión de la información*

La información es un activo esencial para cualquier empresa de servicios, no sólo para tomar decisiones sobre la orientación futura de la empresa, sino para controlar las actividades normales de la misma. A menudo, la información que una empresa tiene sobre sus clientes supone una poderosa barrera contra sus competidores.

En la gestión de un sistema de información hay que hacerse dos preguntas:

- ¿Qué información se necesita para gestionar una empresa de servicios?
- ¿Qué impacto tendrá esta información y la forma en que se presente en los que tienen que usarla?

** *Gestión del cambio*

Los mercados están forzando a las empresas a constantes cambios en los últimos años. Esta presión hacia el cambio no va a disminuir en el futuro próximo.

Para responder a estas exigencias, la empresa debe abordar con mucha frecuencia cambios de estructura, de procesos, de métodos. Con el fin de lograr esta adaptación sin tensiones excesivas y sin desconcierto, es recomendable seguir un esquema de seis etapas para abordar las mejoras del servicio y de apoyo al cliente .

1. Saber y entender qué cosas esenciales hay que hacer bien.

.Los cambios en el entorno obligan a las empresas a estar atentas y adaptarse a ellos.

2. Añadir valor a la entrega del servicio.

Este es un principio fundamental. Es vital insistir en prestar atención a cada detalle de la entrega, de la gestión de los procesos, para conseguir un resultado consistente.

3. Equilibrar los recursos

Las mejores organizaciones consiguen dar un buen servicio, al tiempo que contienen los costes para poder mantener los márgenes. Esto se obtiene entendiendo bien cómo casar oferta y demanda

4. Crear una estructura orientada a la calidad del servicio.

Hay que gestionar activamente la calidad. La mejora continua es un elemento vital de la gestión de calidad, y proporciona una gran ventaja competitiva.

5. Trabajar para aumentar la productividad de los recursos.

Según maduran los productos y servicios, disminuyen las oportunidades de jugar con los precios. En esos momentos hay que compensar cualquier mejora de servicio a los clientes con un aumento de eficiencia.

6. Gestionar el cambio.

Es necesario reconocer los cambios y asegurarse de que el servicio a los clientes se mueve con esos cambios. También hay que atraer a las personas para que los cambios se realicen con éxito.

7. LA COINCIDENCIA CRECIENTE DE OBJETIVOS

En los capítulos anteriores se ponen de manifiesto las oientaciones y objetivos cada vez más coincidentes de las teorías y los modelos, con independencia del enfoque inicial y de los supuestos previos de cada autor.

Para facilitar esta tarea de poner de relieve la coincidencia entre las distintas teorías. se exponen a continuación las principales ideas de los capítulos 2 a 6.

7.1. Estrategia

En las distintas estrategias nombradas, aparecen diversos factores repatidos, tal como se puede apreciar en las referencias que siguen:

-- En el cap. 2, aparece el modelo propuesto por McKinsey, que se conoce como el esquema 7-S, en el que se conciben siete conceptos que interactúan entre sí:

De estos valores, los llamados "S débiles" aparecen en muchos de los otros esquemas estratégicos.

-- El marketing mix ampliado (cap.5)

El marketing mix se presta a infinidad de versiones y variantes, para adaptarlo a cada mercado y situación concreta.

Este marco de marketing mix ampliado se basa en las Cuatro P tradicionales, más otros tres elementos adicionales: personal, procesos y prestación de servicios a los clientes.

*** Estrategias de diferenciación (Cap. 2)*

Un conjunto de rasgos, que forman una orientación estratégica, derivada del mercado mundial actual, influído por las empresas japonesas, es el siguiente:

Calidad del producto. *Confianza en el producto* *Servicio.*

El servicio periférico *Características del producto.*

-- La estrategia de calidad. Una orientación actual. (Cap. 4)

Toda empresa debe hacerse periódicamente una pregunta clave: ¿Qué hace falta para competir hoy?. Las estrategias ganadoras se basan en una mezcla de criterios más centrados en el mercado y en el cliente final.

** *Marketing, servicio al cliente y calidad (Cap.4)*

Las decisiones sobre el servicio a la clientela y la calidad global, en todas las áreas de la empresa, se adoptan dentro del contexto que señalan las estrategias competitivas.

La nueva visión del servicio a la clientela plantea un contexto mucho más amplio, que incide en las relaciones que se establecen con grupos objetivos específicos y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa.

-- Estrategia de mejora del servicio (Cap. 6)

Una reflexión general, que está apareciendo en todos los capítulos es que nada ocurre por casualidad, sino que el éxito suele ser la consecuencia de una estrategia bien pensada y bien elaborada, incidiendo especialmente estos aspectos:

- La fase de diseño
- El mapa del proceso
- Gestión de la información
- Gestión del cambio

** *Otras acciones estratégicas*

-- Otra suma de acciones estratégicas, propuestas en el cap. 6, son:

1. Saber y entender qué cosas esenciales hay que hacer bien.
2. Añadir valor a la entrega del servicio.
3. Equilibrar los recursos
4. Crear una estructura orientada a la calidad del servicio.
5. Trabajar para aumentar la productividad de los recursos.
6. Gestionar el cambio.

7.2. Ventajas competitivas

-- El capitulo 3 destaca los principios básicos de la Calidad Total, que deben ir juntos, para conseguir un adecuado refuerzo de sus efectos:

- Enfoque en el cliente
- Mejorar los procesos
- Destapar el potencial de las personas

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.

-- En el capítulo 4 (Creación de valor) se ve que los responsables de la estrategia entienden que los cambios en la calidad percibida por el mercado son las motores de la mejora de la posición competitiva. Usan esta información para tomar decisiones que permitan obtener el máximo valor y, por tanto, el máximo beneficio a largo plazo.

-- El enfoque adoptado en este capítulo 4 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.

-- Se repiten en varios capítulos modelos prácticos para la gestión estratégica de la empresa de modo continuo, tales como el marketing relacional, el centro de operaciones o el blueprint. A continuación se resumen sus características principales:

** *Marketing relacional*

-- En el cap. 4 se describen sus factores básicos como.

Orientado a mantener ventas
Énfasis en el producto como parte de un sistema
Componente de servicio alto
Compromiso alto con los compradores

-- En el cap. 5 se destaca del Marketing relacional

- Se centra en la retención de los clientes.
- Plantea una visión a largo plazo.
- Existe un alto nivel de compromiso con los clientes.
- La calidad es una preocupación de todos.

El modelo de los "seis mercados", aspecto básico de este enfoque, ilustra esta visión más amplia del marketing.
Mercados de clientes, de influyentes, de referencias, de proveedores, de empleados, e internos.

-- El cap. 6, bajo la idea "Ampliando el papel del marketing", defiende ideas parecidas:

Cada vez más empresas están dándose cuenta de las ventajas de ampliar el papel del marketing a un círculo más amplio que los clientes. El marketing relacional intenta conectar a todos los grupos que tienen algún interés en el servicio Así. se pueden identificar la serie de "mercados" ya citados.

** *Centro de operaciones*

-- Otro modelo propuesto es el "centro de operaciones. En el cap. 3 se dice:

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.

-- El cap. 4 describe en forma práctica el centro de operaciones, que se compone de las siete herramientas 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

-- La técnica de Blueprint, que aparece en el cap. 4, se propone 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 se detectan todos los puntos de contacto de un cliente con la organización. A partir de ahí se dibuja un mapa con los puntos que pueden causar problemas a los clientes. Y, desde esta posición se pueden diseñar métodos para introducir mejoras.

-- La creación de valor. (Cap. 4)

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:

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

-- Plan comercial. Aspectos a destacar.

Dentro de la descripción general del marketing, en el cap. 5, se insiste en:

Las informaciones proporcionadas por los estudios de mercado permitirán preparar un plan comercial, que se iniciará con la formulación de objetivos.

Los objetivos generales son el punto de partida de cualquier plan de marketing, por lo que deben estar expresados con total claridad.

***Ventajas competitivas*

-- En el cap. 2 se cita a Aaker, quien dice que la estrategia debe abarcar ocho elementos o dimensiones, entre ellos:

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 cuales se apoyarán la generación o mantenimiento de las ventajas competitivas sostenidas.*

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

- la decisión de inversión producto-mercado.
- el desarrollo de la ventaja competitiva sostenida para competir en esos mercados.

-- El cap. 3 explica las ventajas de la mejora continua

Los factores diferenciadores son: un proceso de desarrollo del producto que reúne todas las funciones en un equipo eficiente, y una organización en la planta que transfiere el número máximo de tareas y responsabilidades a los trabajadores.

El cap. 4 advierte del peligro de relajarse: 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.

7.3 Clientes

-- El cap. 6 habla del poder del cliente

Esta necesidad de distinguirse a los ojos de los clientes es la consecuencia directa de la transformación de los mercados, que han pasado en menos de veinte años a mercados dominados por los clientes, cada vez mejor informados y más conscientes de su poder.

-- La empresa TARP (Technical Assistance Research Program), obtuvo en uno de sus estudios resultados que inciden en este mismo tipo de problemas, entre ellos la importancia de la atención a las quejas para recuparar clientes.

Si las protestas se atienden de modo satisfactorio, vuelven el 54 % de los clientes. Si además se resuelven con rapidez, vuelve el 82 %.

** *Análisis del cliente*

Todos los capítulos tratan de la necesidad de acercarse permanentemente a los clientes.

-- Así, el cap.3, Estrategia, apunta que 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* 2. *Motivación del cliente* 3. *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.

-- El capítulo 3 se inicia con una frase resumen de su tesis:

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

Continúa el cap.3. desarrollando la importancia de conservar a los clientes más tiempo.

-- A continuación, el mismo cap. 3 pone el ejemplo de Club Med, empresa bien conocida por su enfoque en el cliente, sobre todo por su habilidad para obtener información y reacciónar a ella

Uno de los principales rasgos del Club Med como empresa es su capacidad de conseguir información proporcionada por el cliente y reaccionar ante ella

-- En el cap. 4, B.T. Gale describe el cambio ocrrido en Japón entre 1950 y los años 80. Unos años después casi todo el mundo está de acuerdo, en principio, con que es el cliente quien debe definir la calidad.

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.

** *Gestión de las relaciones con los clientes*

También es éste un tema tratado con cierta frecuencia. Así, en el cap. 4 se dice:

-- 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 a partir de esta elección de beneficios y precios, de modo que la empresa proporciona y comunica claramente estos valores elegidos, y lo hace con un costo que le proporciona ingresos adecuados.

-- En el cap.4 se cita a Thomas Kaiser

""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.""

--- También en el cap. 4 se lleva el concepto de "gestión del valor" a su extremo:

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?.

-- Entrevistas con los clientes (cap. 4)

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.

** *El marketing y las relaciones con los clientes*

-- El cap. 5 da las mejores pistas sobre el papel vital del marketing:

El papel del marketing es establecer la mejor conexión entre el mercado y la organización de la empresa. Ha de seleccionar los segmentos de la clientela. La calidad interviene en toda la cadena hasta el cliente.

-- Aparece de nuevo el Marketing relacional, cutas funciones se describen en el cap.5:

- Se centra en la retención de los clientes.
- Plantea una visión a largo plazo.
- Existe un alto nivel de compromiso con los clientes.
- La calidad es una preocupación de todos.

-- Dentro de este contexto, en el cap. 6 se nombra el Servicio al cliente como un instrumento eficaz de esta orientación del marketing:

Actualmente se acepta que el servicio a la clientela se relaciona con ""la consolidación de un *bono de buena voluntad* con los clientes y los otros mercados o grupos con el fin de consolidar *relaciones* a largo plazo que sean mutuamente ventajosas.

** *La fidelidad de los clientes*

-- El cap. 5 insiste en el concepto y la importancia de la fidelidad de los clientes en los resultados económicos. De las ideas allí expuestas se extraen est apuntes:

"La Fidelidad de un cliente es un comportamiento de ese cliente con dos facetas: por un lado la continuación y desarrollo efectivos de las relaciones de empresa, y por otro lado la recomendación de ese proveedor, su marca, su imagen, sus producto y servicios a cualquier cliente potencial".

-- En este sentido, el cap. 6 presenta datos útiles, resultado de la encuesta. PULSE:

7.4. Calidad . Imagen de marca

La calidad, que aparece en varias de las citas ya usadas en este capítulo, merece varias referencias específicas a lo largo de todos los capítulos.

-- Así, el cap. 2 ya trata de la Calidad del producto: "Un análisis concluyó que (las empresas japonesas) alcanzan mayor calidad en primer lugar por las características de su proceso de fabricación."

-- En el cap.4: 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.

-- También en el cap.4. se encuentra la siguiente apreciación:

- *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.

** *El papel de la calidad (Cap. 5)*

Las técnicas de gestión de la calidad han ampliado su radio de acción. En este sentido, el marketing cumple el papel de vincular las operaciones y los niveles de dirección para lograr que los ciclos de planificación y comunicación se ejecuten correctamente.

Hay que insistir en que la calidad, desde la perspectiva del marketing relacional, debe ser siempre considerada desde el punto de vista de los clientes o consumidores.

** La gestión de la calidad*

Una de las características más relevantes de la gestión de la calidad total es la forma en que logra implicar a directivos provenientes de muchas partes de la organización para que trabajen juntos,.

7.5. Entorno, mercado y competencia

** El *entorno* y la importancia de estudiarlo y estar atentos a los cambios que en él se producen, aparecen sobre todo en los capítulos 2 y 5.

-- Así, en el cap. 2 se informa de que la gestión estratégica de mercado o se basa en que el ciclo de planificación resulta inadecuado para enfrentarse a ritmo rápidamente cambiante del entorno.

Se requieren estrategias proactivas, que tratan de influenciar eventos del entorno en lugar de reaccionar, simplemente, a sus fuerzas según se vayan sucediendo.

-- En el cap. 2 se nombra un método muy recomendado para situarse en cabeza cuando se producen cambios en el entorno, no limitándose a estudiar a los competidores directos, es la Emulación (Benchmarking). Este método aparece con más detalle en el cap. 4.

** *Mercado*

-- El mercado, formado por colectivos de clientes, ya se ha tratado en el apartado 7.3. A este apartado se traen unas consideraciones concretas sobre las ventajas de segmentar el mercado, a fin de poder atender debidamente a los distintos segmentos.

En el cap. 4 es donde se encuentra el comentario más decisivo a este respecto:

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.

-- Y en el cap. 5 se lee: El papel del marketing es establecer la mejor conexión entre el mercado y la organización de la empresa.Ha de seleccionar los segmentos de clientes.

** *Competencia*

Aparte del benchmarking, herramienta muy especializada, en la estrategia de marketing es imprescindible el estudio de los competidores. El cap. 2 explica:

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.

7.6. Factores que demanda el mercado

Todos los capítulos aportan datos y opiniones sobre los factores que los clientes consideran más importantes.

-- Cap. 2. Para comprobar la validez e importancia de estos factores , William Hall realizó a finales de los años 80 un estudio que comprendía 64 compañías de los ocho sectores industriales norteamericanos más importantes.

La segunda conclusión del estudio propone diferenciarse en la posición más elevada en producto / servicio / calidad en relación con la competencia.

-- El cap.3, dentro de un paquete de "Orientaciones prácticas para un programa de Calidad Total" propone:

* Mejor programación para llegar al mercado en el momento previsto

* Contacto personal con los clientes

-- El cap. 4, por su parte, aporta estas ideas: 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

Para reforzar la posición de una empresa, una buena estrategia consiste en *enriquecer* su oferta: Cada empresa tiene que ofrecer un *producto o servicio básico,* 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 cap. 6, en su comentario, ya citado, sobre "El poder del cliente", aporta:

La empresa TARP obtuvo en uno de sus estudios resultados que inciden en este mismo tipo de problemas, mediante la recuperación de clientes descontentos.

Si las protestas se atienden de modo satisfactorio, vuelven el 54 % de los clientes. Si además se resuelven con rapidez, vuelve el 82 %.

-- El cap.6 incide en los conceptos de "La cadena de valor" y de "Tiempo"

La cadena de valor es la secuencia de actividades que se suman para generar el mix de productos y servicios global de la organización.

El tiempo: Hasta cierto punto, a todas las organizaciones se les juzga por su capacidad para responder con rapidez, bien a una necesidad del cliente, inicialmente, bien a dar servicio más aprisa que los competidores.

-- El marketing de atención al cliente comprende seis componentes:

a) La combinación de producto / servicio / apoyo
b) la disponibilidad de la combinación anterior en el momento y lugar precisos
c) El precio cobrado
d) Las comunicaciones a través de anuncios y promociones
e) El personal de servicio
f) El proceso de entrega

** *Opiniones de los clientes sobre el servicio*

Se traen a este apartado los rasgos más salientes de dos estudios relativos a las características que reúnen las empresas excelentes, a los ojos de sus clientes.

-- En 1989 se realizó un estudio sobre excelencia en el servicio, que demostró que los consumidores y las empresas están deseosos de trabajar con organizaciones cuyo servicio sea de calidad, y están dispuestos a pagar un precio suplementario por ello.

-- Las investigaciones realizadas por Parasuranam, Zeithaml y Berry, confirman que, para los consumidores, la calidad en el servicio se concreta en estos aspectos:

Fiabilidad Seguridad Empatía Sensibilidad Entorno

** Dimensiones de la calidad de producto y servicio*

Para completar este apartado, se reunen tres modelos propuestos sobre los factores que deben reunir los productos y servicios excelentes:

-- Garvin define estas ocho dimensiones de la calidad estratégica:

1. Rendimiento (Performance).	*2. Características* (Features).
3. Fiabilidad.	*4. Conformidad (a especificaciones).*
5. Duración.	*6. Facilidad de mantenimiento (Serviceability).*
7. Estética.	*8. Calidad percibida.*

-- Schonberger propone cuatro dimensiones más para completar este camino:

9 Respuesta rápida.	*10 Cambios rápidos.*
11 Sensibilidad.	*12 Valor.*

- - Armistead los agrupa en cuatro capítulos:

Producto *Apoyo* *Servicio* *Procesos*

7.7. Medidas

Las medidas están consideradas por todos los expertos como la herramienta fundamental para orientar a la empresa en la dirección adecuada y corregir eventuales desviaciones.

-- Cap.3. *Criterios para evaluar el progreso de la empresa*

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).

-- Cap.3. 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.

-- Respecto a la objetividad de estas medidas, en el cap. 4 se puede leer: Ambos conceptos se pueden medir de modo objetivo igual que se mide la cuota de mercado.

-- El cap. 4 proporciona un ejemplo claro, extraído de AT$&T:

Kordupleski... 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.

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.

-- También el cap. 4 define un potente método de medida :con dos partes.

Primero un perfil de valor para el cliente, que tiene normalmente dos elementos:

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

En segundo lugar, el mapa de valor para el cliente.

-- Siguiendo en ese mismo cap.4 .se encuentran unos consejos prácticos para medir la satisfacción del cliente y la percepción del valor

-- Otra aportación del mismo capítulo la constituye su opinión sobre las entrevistas con los clientes Entre las técnicas más efectivas de investigación preliminar están las entrevistas en profundidad, los grupos enfocados y el análisis de incidentes críticos

** *Indice de satisfacción de los clientes (ISC) (Cap .4)*

-- 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.

-- Para construir este ISC se pueden usar los criterios descritos en el cap.5. :

* *Medidas de la fidelidad*

Como se explica en el cap. 5, en vista de los recursos limitados disponibles en muchas empresas, es esencial concentrarse en los clientes de mayor potencial.

En este apartado se incluyen algunos ejemplos prácticos de medidas de fidelidad. La fidelidad de los clientes se puede seguir de las siguientes formas:

* a través de las intenciones de fidelidad
* a través de la fidelidad efectiva

* *Retención de clientes*

- El cálculo más sencillo de la retención, basándose en el número de clientes activos al comienzo del año, se puede definir así:

$$\text{Indice de retención} = \frac{\text{Nº de clientes a 31 de Diciembre}}{\text{Nº de clientes a 1 de Enero}}$$

* *Porcentaje de compras de los clientes*

El aumento del porcentaje de compras de los clientes es muy importante para garantizar crecimiento sumado a rentabilidad.

$$\text{Cuota del cliente} = \frac{\text{Ventas en el periodo}}{\text{Potencial del cliente}} \times 100$$

7.8. Técnicas de respuesta

En este apartado se resumen los rasgos más importantes del QFD, la respuesta para diseñar nuevos productos y servicios, descrita en detalle en el cap. 3.

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. Con ello, consigue entregar *al cliente productos fiables al mínimo precio.*

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 las requerimientos del cliente.

- Incremento de las prestaciones y de la fiabilidad del producto por encima de los niveles de mercado.
- Reducción de costos én todos los aspectos

7.9. Organización. Cultura. Personal

-- En el cap. 2 se indica que la organización interna puede ser una fuente de puntos fuertes y de puntos débiles. En algunas empresas, la cultura, con sus valores comunes y sus normas de comportamiento puede ser tan fuerte y positiva que proporcione las bases para lograr una ventaja competitiva sostenida.

-- El cap.4 aporta una idea corta, pero básica, para conseguir la cultura adecuada:

Es esencial tener una cultura "sin culpables" si queremos conocer las quejas y usarlas de forma positiva

-- En el cap. 5, dentro del tema "La gestión de la calidad", se apunta:

Una de las características más relevantes de la gestión de la calidad total es la forma en que logra implicar a directivos provenientes de muchas partes de la organización para que trabajen juntos

-- Por último, en el cap. 6 se puede encontrar la siguiente reflexión:

En un espacio tan comprimido, sólo las compañías que se distinguen tienen alguna ventaja. Y lo que las separa del montón es la cultura de servicio.

** *Personal*

-- Cap.2. Participación interdepartamental

Cada vez con más frecuencia, departamentos relacionadas entre sí se interesan por los temas y decisiones estratégicas y contribuyen a ellos.

-- Cap.2. Las personas

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.

-- Cap.3. Liderazgo directo y dialogante

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.

-- Cap. 3. Empleados

- Los empleados cara al público son vitales.
- Es necesario ocuparse y resolver las necesidades de los empleados antes de que éstos puedan ocuparse de lo que quieren los clientes.

7.10 Convergencia de criterios

Como colofón de este capítulo, se ofrecen dos opiniones, extractadas del capítulo 5, que directamente apuntan a la convergencia de los principales factores analizados a lo largo de los seis primeros capítulos.

-- Convergencia del marketing y la calidad

Dentro de los modelos presentados, aparece como un factor constante la atención al mercado y la estructuración interna de la empresa para atender eficazmente a los segmentos del mercado, que la empresa ha escogido como objetivos de su estrategia.

Al elaborar un estrategia para el marketing, los responsables deberán considerar distintas fuerzas del mercado. Las principales fuerzas que influyen en el marketing mix incluyen:

- *El cliente* :•*El sector*:
- *Los competidores* :•*El gobierno y otras instituciones reguladoras*:

-- Marketing, servicio a la clientela y calidad

Con el fin de evitar el peligro de que el servicio a los clientes quede restringido al área de la distribución o al departamento de quejas y no se vea como una oportunidad para todas las áreas de la empresa, este servicio debe ser considerado como un componente individual del marketing mix.

La importancia del servicio a los clientes es creciente y se está convirtiendo en uno de los elementos importantes del marketing relacional, por lo que merece una consideración explícita como elemento del marketing mix.

En consecuencia, el concepto de marketing relacional implica:

a) Que se tomen en consideración las seis áreas de mercados.

b) Que se cree un "clima de buena voluntad" en cada uno de ellos.

c) Esto se logra por medio de la "entrega" de valores que induzcan a la satisfacción de sus integrantes.

d) Estos valores se materializan en la calidad de las relaciones continuas y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Este es el concepto básico de la calidad total, que tiene como objetivo ofrecer a los clientes altos niveles de valor percibido. Dicho concepto o filosofía de gestión genera las oportunidades que permiten convertir el marketing basado en las transacciones en un enfoque de marketing basado en las relaciones.

8. LA PYME ESPAÑOLA Y EL SERVICIO

Este estudio va a poner de relieve aspectos de las PYMES relacionados con el servicio, la calidad, sus necesidades de formación, y sus debilidades en estos aspectos, esenciales para el futuro de este colectivo de empresas.

Por ello, basta recordar simplemente que este sector empresarial:

- Representa un 95 % del tejido empresarial nacional (más de 2 millones de empresas)
- Constituye la fuente de generación del 70 % del empleo total en España
- Un alto porcentaje de ellas corresponde al tipo Microempresas (1-10 empleados)
- Se encuentran localizadas, en gran número, en zonas de declive industrial y/o han sido dependientes de la actividad de grandes empresas industriales en procesos de crisis,

Y que los aspectos de su estructura interna que actualmente limitan más su capacidad para competir son los que aparecen en la figura 8.1.

8.1. Definición e importancia económica de las PYMES

Se incluyen aquí las definiciones de mayor interés para las PYMES españolas

** *Comisión de la CE (30 Abril 1996): Definición de PYME*

- Menos de 250 empleados
- Volumen de negocio menor de 40 M.ECU
- Balance general inferior a 27 M.ECU
- Máximo del 25% del capital en manos de empresas no PYME

En el mismo documento, la C C E fija los umbrales de las *pequeñas empresas* en

- Volumen de negocio menor de 7 M ECU
- Balance general inferior a 5 M ECU

Por último, tomará la medidas para que las estadísticas se elaboren, a partir de ahora, respondiendo a las siguientes categorías de tamaño por número de empleados:

0 1 a 9 10 a 49 50 a 249 250 a 499 500 o más

** *Encuesta Industrial Española -- MINER*

- Pequeñas (hasta 49 empleados)
- Medianas (hasta 499 empleados)

El interés de la C C E y de los Ministerios españoles por las PYMES se entiende porque en la Unión Europea más del 99% de las empresas son PYMES, y proporcionan el 72% del empleo y el 67% del PIB, mientras que en España las PYMES proporcionan el 63, 7% del empleo, dan lugar al 64,3% de las ventas y al 41,1% de las exportaciones, y representan también más del 99% del censo empresarial.

8.2. Situación de las PYMES en España

En España. igual que en el resto de Europa, son las PYMES quienes generan el 80 % de todos los nuevos empleos, y su ROA (ROA = Rentabilidad de los Activos Netos) es superior al de las grandes empresas. Y esto ocurre porque el modelo PYME cuenta con importantes ventajas competitivas; entre otras:

- en la situación actual, con mayor peso de los servicios respecto a la industria, en general los servicios se atienden mejor, desde las PYMES.
- las PYMES se orientan mejor hacia los clientes, ya que la línea de mando es corta, y la comunicación de los directivos con sus clientes es fácil y continua.
- las PYMES pueden servir con más eficacia que las grandes empresas a segmentos específicos del mercado.

Por otro lado, las pequeñas empresas demuestran una gran fragilidad, con una elevada tasa anual de desaparición, compensada normalmente por la iniciativa de nuevas empresas, que también se crean constantemente.

En el conjunto de la CEE, entre 1990 y 1993 se estima que se ha producido una desaparición neta de 150.000 PYMES anuales (de 1 a 500 empleos).

Las causas de fracaso de las PYMES en España se presentan en el siguiente cuadro.

- Tasas de cambio e inflación: Los tipos de cambio de la peseta han sido en el periodo 1988-1992 junto a la inflación, la principal causa de la pérdida de competitividad de la industria española en general y de la PYME en particular.
- Difícil acceso de las PYMES a la ayudas existentes.
- Excesivo riesgo financiero.
- Débiles estructuras de comercialización.
- Morosidad.

Causas del fracaso de PYMES en España

Fuente: Estudios nacionales

8.3. Problemas de las PYMES

Se pueden clasificar los distintos aspectos o factores que inciden en el éxito empresarial en tres grandes grupos:

1. Aspectos externos o exógenos, relacionados con la política económica y en los que la PYME no tiene una influencia directa.

2. Aspectos estructurales, relacionados con las políticas y posicionamiento de las PYMES a medio y largo plazo:

3. Aspectos relativos a la operativa diaria de las PYMES en sus grandes funciones. marketing, I+D, producción, aprovisionamientos, ventas, distribución y servicio post-venta.

** El problema de la formación y la cualificación en la PYME*

En el apartado de los aspectos estructurales, la formación constituye la tercera preocupación de la PYME comunitaria. Los aspectos en que hay más coincidencia son:

- La formación en gestión financiera es muy baja.
- La existencia de personal titulado es muy baja: apenas un 13% .
- La gestión de personal se realiza con una estricta visión a corto plazo.

** Aspectos operativos funcionales de las PYMES*

Las necesidades funcionales de las PYMES españolas, en todos los sectores, son:

- Mejora y racionalización de las estructuras de comercialización.
- Mejora de la eficiencia de la función producción.
- Atención a la función calidad, orientada a la implantación de un sistema de calidad total.
- Potenciación del I+D / Innovación para romper la dependencia de tecnología externa.
- Mejora de la gestión de aprovisionamientos.

A continuación se destacan los problemas más importantes en estas deficiencias operativas y funcionales de las PYMES españolas.

** Mejora y racionalización de las estructuras de comercialización

En la actualidad las ventas de la PYME española se orientan mayoritariamente a través de distribuidores más que por redes propias. Conviene reforzar y ampliar las redes propias de distribución y venta, de forma que constituyan una barrera de entrada para nuevos competidores e incrementen la presencia de la PYME española en otros países.

** Mejora de la eficiencia de la función producción

- La mayoría de las PYMES tienen sus instalaciones y procesos mal dimensionados, lo que encarece sus costes de producción,o limita su capacidad
- Fambién se da falta de flexibilidad en las líneas productivas..
- El equipamiento productivo durante demasiados años.
- Los Sistemas de Planificación y Control de la producción suelen ser deficientes o no existen.

** Atención a la calidad

Esta es otra de las necesidades comunes de la PYME española. Deben crearse sistemas efectivos de cuantificación y control de la calidad que garanticen tanto los niveles de calidad fijados, como la eficacia del sistema de evaluación de la gestión de calidad.

** El recurso I+D / Innovación

El 80% de las empresas españolas no realizan ninguna actividad de I+D. Pero en el grupo de compañías de más de 250 empleados, 2 de cada 3 empresas invierten en I+D. Esto se debe a la mayor capacidad financiera de las empresas grandes.

** *Posibles soluciones para las PYMES*

Se ofrece un abanico de posibles estrategias, tácticas y acciones, que se presentan en muchas de las pequeñas empresas, que han sobrevivido durante más de 5 años.

- Desarrollar una estrategia multimercado en un nicho específico.
- Concentrarse en una gama concreta de productos con ventaja competitiva común.
- Mantener la flexibilidad y la eficacia productiva.

- Desarrollar las capacidades de participación en programas públicos de I+D.
- Desarrollar un objetivo claro de crecimiento permanente a través de la cooperación y las alianzas estratégicas en proyectos concretos.
- Dar participación a los empleados clave, gestores técnicos y financieros.

8.4. Análisis sectorial de las PYMES en España

En este estudio se han considerado varios sectores industriales, elegidos atendiendo a tres criterios:

- Sectores en los que existe un mayor número relativo de PYMES.
- Sectores intensivos en el factor empleo.
- Sectores con una cifra más alta de valor de la producción por empleado.

Utilizando estos criterios se destacan los siete siguientes sectores:

Transformación de materiales plásticos, auxiliar del automóvil, metal-mecánica, calzado. confección y textil, auxiliar de la construcción, y madera y mueble

Se señalan solamente los aspectyos más característicos de cada sector.

** *Sector de transformación de materiales plásticos*

Los problemas básicos de este sector son:

- Volúmenes unitarios de compra reducidos
- Existencia de pocos proveedores alternativos
- Elevados costes relativos de transporte
- Estructura de costes de aprovisionamiento excesivamente caros

** *Sector auxiliar del automóvil*

Para ser competitivos en este sector se requieren los siguientes factores:

- Tener un cierto tamaño, con economías de escala en la compra de materia prima
- Establecer un proceso productivo flexible y con elevadas exigencias de calidad.
- Disponer de una logística externa con almacenes de productos terminados junto a los talleres del fabricante de automóviles.
- Disponer de capacidad financiera.

** *Sector metal-mecánica*

La armonización de las normas comunitarias es una de las cuestiones más importantes a las que se enfrenta la industria.

Los aspectos críticos de la PYME de estos sectores en España son los siguientes:

- Nivel tecnológico, sobre todo en el desarrollo de moldes.
- Grado de automatización de los procesos productivos.
- Calidad para conseguir la homologación de producto.

** *Sector del calzado*

Las ventajas competitivas clave de los fabricantes de calzado se basan en la rapidez y la calidad del servicio, y los fabricantes de éxito se comprometen fuertemente en materia de precio, entrega y flexibilidad.

** *Sector de confección y textil*

La fuerte competencia de precios en los textiles extracomunitarios ha inducido a muchas empresas de la Comunidad Europea a pasar a segmentos de alta calidad, menos sensibles a los precios, y a reducir la intensidad en mano de obra mediante fuertes inversiones en bienes de equipo.

El desarrollo de tejidos "verdes" cuya producción y eliminación no perjudique al medio ambiente, es otra oportunidad de crecimiento para la industria.

Para facilitar una respuesta rápida y flexible a los cambios de la moda y las demandas de los detallistas, las grandes empresas del sector han racionalizado la producción y distribución, en particular con métodos de producción "Just in Time".

** *Sector auxiliar de la construcción*

El subsector de mayor volumen y de características más homogéneas, es el de *minerales no metálicos,* y, dentro de él, la industria del hormigón, con un valor de la producción del 30% del total. Le sigue el sector del vidrio con un 25%.

Dos tercios de esta producción son absorbidos por el sector de la construcción, que influyen directamente en las fluctuaciones de ventas del sector.

** *Sector de transformación de la madera y del mueble*

El sector del mueble se caracteriza por ser una industria muy fragmentada, pues está compuesta por pequeñas y medianas empresas.

La demanda de productos de la industria de transformación de la madera depende en gran medida de dos sectores: por una parte, la industria de la construcción y, por otra, la industria del mueble, con lo que la demanda de productos de este sector depende mucho de la evolución de los ingresos generales y de los tipos de interés.

Por su importancia específica, se incluyen ahora unas consideraciones específicas del sector del mueble, que en España com prende a unos 12.000 fabricantes

Las grandes empresas comerciales son los grandes almacenes, las empresas de ventas por correo y las cadenas de tiendas.

Las mejoras recomendables en el sector del mueble se refieren sobre todo a gestión comercial y marketing, eficiencia del proceso productivo y cualificación del personal.

En cuanto a factores que dificultan el desarrollo, las empresas del sector han mencionado la rigidez de los contratos y los costes laborales y, en particular, la cuota empresarial a la Seguridad Social. En cuanto a los aspectos que conviene mejorar, han mencionado los costes financieros, la apertura a nuevos clientes y la información de mercados.

Objetivos de la formación

Los objetivos de la formación han de orientarse hacia la consecución de este rendimiento y hacia la satisfacción de ciertas necesidades humanas. Puesto que estas necesidades varían y evolucionan, los objetivos de la formación también lo hacen, de modo que la formación permanente aparece como una necesidad.

Etapas básicas de una acción formativa

El primer paso en el desarrollo de la acción formativa será, necesariamente. la confección de un Plan de Formación de la empresa. El paso siguiente consistirá en desarrollar cada una de las acciones formativas que figuran en dicho plan, siguiendo un sistema de este tipo:

- Definición de objetivos específicos de formación
- Definición del contenido de la formación
- Confección del programa de la acción
- Redacción de unidades
- Elaboración de pruebas de evaluación
- Seguimiento

9. DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION

En los capítulos anteriores se ha visto con claridad la preocupación, que existe en los países avanzados. por conocer a los clientes, por la atención y servicio a los mismos, y por el uso de la calidad como instrumento de marketing, para ganar y retener clientes.

Ahora se pecisa un trabajo adicional de transposición y adaptación de estas premisas a la situación española, y dentro de ellas a las PYMES, con los propósitos siguientes:

- Conocer las preocupaciones y tendencias de los directivos españoles.
- Comprobar la actitud ante las influencias del mercado y a las estrategias de sus competidores.
- Conocer el grado de interés por la formación de sus empleados.
- Por último, saber si una oferta formativa,que integre los distintos capítulos de este estudio, resultaría interesante para los directivos españoles.

9.1. Encuesta a las PYMES. Diseño y ejecución.

Para tener una respuesta a estas cuestiones, se diseñó una encuesta orientada a los siguientes parámetros:

- Destinada a directivos de PYMES en un área amplia del territorio español.
- Estructurada para ser contestada por teléfono.
- Redactada alrededor de la palabra "servicio", más que "calidad" o "valor"

Para obtener resultados claros, se realizó la encuesta en las siguientes condiciones:

- Dirigirla esencialmente a PYMES entre 26 y 250 empleados.
- Repartir las respuestas entre 6 áreas geográficas que reúnen las zonas más destacadas en actividad empresarial y en innovación. Estas zonas son Madrid, Barcelona, País Vasco, Valencia, Zaragoza y Sevilla.
- Cubrir cuatro sectores de actividad muy distintos entre sí: servicios financieros, hospedaje y ocio, servicios para empresas y manufacturas.

9.2. Contenidos del cuestionario

La encuesta está compuesta por cuatro apartados, que son los siguientes:

Opinión del servicio como cliente
La atención al servicio prestada por la propia empresa
El servicio, el entorno de la empresa y los competidores
La atención prestada a la formación en calidad del servicio

Estos cuatro apartados, más las secciones destinadas a clasificar las respuestas por sector y por localización geográfica, componen la encuesta utilizada.

9.3. Resultados de la encuesta

La encuesta pudo realizarse cumpliendo prácticamente todas las condiciones iniciales propuestas.A continuación se analizan las tendencias detectadas en esas respuestas, pasando sucesivamente revista, en los siguientes apartados de este capítulo, a:

Respuestas totales
Respuestas por zonas geográficas
Respuestas por sectores de actividad
Respuestas por tamaños de empresa

** *Análisis de las respuestas totales*

Analizando las respuestas por los bloques que componen la encuesta, se encuentra:

A.- Respecto a la actitud de estos directivos como clientes:
1.- Dan más importancia a los aspectos tradicionales del producto/servicio, la fiabilidad y la seguridad, y menos a los aspectos de relaciones entre clientes y proveedores.

2.- No existen empresas consideradas como modelos de excelencia.

3.- La suma de los dos factores anteriores indica que los entrevistados no tienen una fuerte conciencia como clientes.

B.- Las respuestas a la atención al servicio de su propia empresa, se puede destacar

1-. Todas las empresas demuestran mucha preocupación por ofrecer una buena imagen, tanto externa como interna.

2.- Por contra, en bastantes empresas no está clara la responsabilidad de atención y servicio a los clientes.

3.- Tampoco hay una gran preocupación por mejorar la situación.

C. La preocupación por el servicio dentro del entorno y en comparación con los competidores está a un nivel bajo, ya que aproximadamente la mitad de las empresas estudian al mercado y a los competidores y aún menos incentivan a sus empleados.

D. Respecto a *la formación y la preocupación por ella,* la impresión es que la formación es un activo en alza en las empresas, con un porcentaje alto planificando la formación, aunque todavía no la han extendido a buena parte de sus directivos.

2.- Existe un interés alto por los temas relativos a la eficiencia y el servicio, y algo menor en los aspectos más externos a la empresa.

3.-También existe interés alto (65 %) por un programa de formación que cubra varios de los aspectos propuestos, cubiertos por la encuesta.

** *Análisis de las respuestas agrupadas por zonas geográficas*

A. Nada muy significativo que señalar.

B. La actitud ante el futuro (igual que ocurría en la percepción sobre el último año), es más optimista en Zaragoza, y el más pesimista en Valencia.

C. Nada muy significativo que señalar.

D. Los planes de formación están más extendidos en Barcelona, y menos en Madrid y Sevilla. La extensión de esta formación es muy grande en Barcelona.

** *Análisis de las respuestas agrupadas por sector de actividad*

Esta segmentación pone de manifiesto, como es lógico, los distintos enfoques de sectores tan distintos entre sí.

A. Son más sensibles a todos los aspectos del servicio los tres sectores de servicio,

B. Destacan Servicios Financieros y Manufacturas. La Hostelería es la más deficiente.

C. La Hostelería y los Servicios financieros son los sectores que más se preocupan.

D. No hay diferencias muy significativas en la extensión de la formación .

Respecto a una formación global, los sectores más interesados son Hostelería y Servicios a empresas, mientras que Manufacturas y Servicios financieros, tienen menos interés.

** *Análisis de las respuestas agrupadas por tamaño de empresa*

En este caso se establece una clara diferencia en todos los bloques de la encuesta, con ventaja para las empresas de más de 250 empleados (denominadas Grandes). Los aspectos en que las diferencias se hacen realmente notables, y que son las siguientes.

* Mejora del servicio en el último año.- El 57 % de las empresas Grandes opinan que ha mejorado, frente a un 36 % de las Pequeñas.

* Responsabilidad definida por el servicio al cliente.- El 20 % de las Pequeñas no tienen a nadie que se responsabilice de ello, frente al 2 % en el caso de las Grandes

* Interés de la empresa por el servicio en su entorno.- El 63 % de las empresas Grandes investigan el mercado, frente al 45 % de las pequeñas. El 72 % de las Grandes investigan a sus competidores, frente al 50 % e las Pequeñas.

* Interés por la formación.- El 84 % de las empresas Grandes itenen programas de formación, frente al 59 % de las Pequeñas´.

También en la extensión de esta formación hay diferencias: Se han formado más del 50 % de los empleados en el 53 % de las Grandes, y en el 33 % de las Pequeñas.

9.4. Conclusiones

Sólo se reflejan en este apartado las conclusiones que se deducen, sin lugar a dudas, de las respuestas a la encuesta.

A.- Los encuestados conceden mayor importancia a los aspectos tradicionales del producto / servicio.

En España no existen modelos claros de excelencia en los sectores de actividad considerados.

B.- Un número apreciable de empresas (casi el 30 %) no han definido de modo claro la responsabilidad de la calidad de servicio.

Menos de la mitad de las empresas ofrecen incentivos ligados al servicio.

C.- Los esfuerzos destinados al estudio de entorno y de sus competidores es bastante bajo, alrededor del 50 % en ambos casos.

D.- Por un lado, 2 de cada 3 empresas declaran tener un plan de formación "periódico y programado", pero sólo el 37 % de ellas han formado al 50 % de sus empleados o a un porcentaje más alto.

Es elevado el interés por una formación integral en los temas citados en el punto anterior: interesa al 65 % de los encuestados.

* *Consecuencias de la encuesta*

Como resumen de las respuestas a la encuesta, se puede decir que:

- Las empresas españolas de las zonas y los sectores encuestados demuestran interés por los aspectos del servicio.
- Como las zonas comprenden las de mayor nivel de desarrollo, y los sectores son muy distintos, se puede deducir que esta preocupación es generalizada en el tejido empresarial español.
- Las respuestas ponen de manifiesto también un nivel alto, pero insuficiente, de interés por el servicio, ya que las empresas del entorno europeo progresan a buen ritmo en los factores estudiados.
- Las empresas dedican una gran atención a la formación para abordar la mejora del servicio, y ven con claridad las ventajas que ofrece la formación.
- Las respuestas también muestran un elevado interés por una formación integral sobre los distintos aspectos del servicio, por lo que tiene sentido desarrollar unos programas de formación, como los del capítulo 10.

10. DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS

En este capítulo se razona, en primer lugar, la lógica de reforzar los aspectos comunes de las varias teorías y tendencias de gestión empresarial que se ocupan directamente de los mercados y los clientes. En segundo lugar, se trata de la necesidad detectada de formación en estos temas, pera terminar con las propuestas formativas, que cubrirían estas necesidades.

10.1. Ventajas de una formación integrada

Los primeros seis capítulos de este estudio han puesto de manifiestola progresiva coincidencia de orientaciones de las actuales tendencias de gestión de la empresa:

- La *estrategia*, que cada vez se dibuja de forma más dinámica.
- La *calidad total*, estrechamente ligada a la estrategia de la empresa, centrada también en el mercado y el cliente
- La *cadena de valor,* puesta al servicio del cliente, entendida como el medio de satisfacerle y conseguir una relación prolongada.
- El *marketing.rrelacional,* al servicio directo de la estrategia de empresa, y punto de encuentro de la calidad total y de la creación de valor.
- La cultura de*servicio al cliente,* elemento fundamental de los tres enfoques anteriores, que cobra pleno sentido al formar parte de una estrategia global.

Parece muy conveniente preparar a los directivos de las empresas, en especial de las PYMES, para una visión integradora, que les permita centrar a su empresa de forma efectiva en el mercado, transformarla para servirlo mejor y responder de forma ágil y positiva a los cambios que inevitablemente se producirán en ese mercado.

Esta impresión se ve reforzada por los datos que proporcionan los capítulos 8 y 9. En el estudio de la PYME industrial española destacan dos factores, tanto en los sectores estudiados, como en las empresas que se presentan como ejemplo de éxito;

- La necesidad de formación de los directivos
- La profesionalización de los eejcutivos, para transformar la empresa.

Por otro lado, la encuesta realizada a más de 280 empresas españolas, con más del 80 % de PYMES entre ellas, coinciden también en:

- La preocupación por la calidad, como factor básico de éxito
- La preocupación por conocer el entorno y el mercado propios de la empresa
- La necesidad de formación en los temas anteriores
- La impresión de que una formación integrada será muy positiva.

Todo lo anterior apunta a una necesidad claramente no cubierta, y a una oportunidad para reforzar la posición competitiva de las PYMES españolas mediante una campaña de formación, que rellene esta deficiencia, y que pueda llevarse a las ciudades y zonas más necesitadas de impulso renovador.

10.2. Propuestas formativas

Las propuestas se estructuran según los dos criterios siguientes:

La orientación hacia el mercado y los clientes no hace recomendable preparar contenidos diferenciados para el sector industrial y el sector de servicios. Al contrario, parece que unos contenidos comunes serán mejor aprovechados por ambos colectivos de empresas.

Las distintas sensibilidades y necesidades inmediatas de las empresas según su tamaño, por su lado, recomienda poner énfasis y proporciones diferentes en la formación, según el tamaño de las empresas a las que esté dirigida.

Como conclusión de los dos criterios anteriores, se proponen dos cursos, comunes para el sector industrial y el de servicios, pero dirigidos a dos colectivos de empresas.

- El primero está diseñado para *empresas pequeñas* (entre 20 y 100 empleados, aproximadamente)
- El segundo está diseñado para *empresas medianas* (entre 100 y 250 empleados).

A continuación se detalla el primero de los cursos, con la indicación de que el segundo sigue ese mismo esquema, variando la extensión e importancia de algunos temas.

** Curso de estrategia de clientes para empresas pequeñas*

Este curso tiene en cuenta las características predominantes de los directivos de las pequeñas empresas, que en muchos casos son también propietarios o familiares de los propietarios.

Con estas características en mente, se proponen los siguientes objetivos y contenidos para el curso

** Objetivos generales*

Este curso pretende

- Proporcionar a los Directivos de las empresas pequeñas, especialmente en áreas deprimidas, la preparación teórica y práctica, avalada por ejemplos, adecuada para hacer eficientes y rentabilizar sus esfuerzos para abordar sus mercados específicos.

- Completar la formación de estos Directivos de forma que dediquen la atención necesaria a su entorno y los cambios que en él se produccen, de modo que sus empresas estén en condiciones de resistir y aún aprovechar esos cambios.

- Elaborar un proyecto de mejora en una actividad de su empresa directamente relacionada con el mercado, haciendo uso de los conocimientos adquiridos en el curso.

** Descripción del programa y de los proyectos*

El programa consta de siete módulos lectivos y uno de elaboración de proyectos. Los cinco primeros se ocupan de los cinco enfoques del mercado y de los clientes tratados en este estudio, mientras que el sexto explica con detalle las ventajas de una visión y un enfoque integrador de estas orientaciones.

El séptimo módulo lectivo explica la situación de las PYMES españolas, con especial énfasis en el segmento de empresas pequeñas.

El módulo de elaboración de proyectos abarca las técnicas de realización de proyectos y la ayuda a los participantes para que elaboren sus propios proyectos de mejora..

** Contenidos básicos de los módulos y distribución de horas de formación*

	% del total		Nº de horas
1. La empresa y su estrategia	3		8
2. El marketing relacional	6		15
3. La calidad total	10		25
4. La creación de valor	5		12
5. La cultura de servicio	3		8
6. Integración de estos factores en la empresa	4		10
7. La PYME española y su actitud ante el mercado	5		12
8. Desarrollo de proyectos	64		160
Metodología de eleaboración de proyectos		20	
Desarrollo tutorizado de proyectos		120	
Presentación de los proyectos		20	
TOTALES	100		250

** Contenidos detallados de los módulos*

Módulo 1. La empresa y su estrategia

1.1. La empresa y sus objetivos
1.2 La estrategia, instrumento básico
1.3. Análisis del entorno
1.4. Implantación de la estrategia

Módulo 2. El marketing relacional

2.1. Fundamentos del marketing
2.2. Marketing, atención al cliente y calidad
2.3. Objetivos del marketing relacional
2.4. Gestión del marketing relacional

Módulo 3. La calidad total

3.1. La calidad total en los mercados y las empresas actuales
3.2. Orientaciones prácticas para un programa de Calidad Total
3.3. Técnicas de gestión de la calidad

Módulo 4 . La creación de valor

4.1. El concepto de creación de valor

4.2. Gestión de las relaciones con los clientes

4.3. Técnicas y herramientas para la gestión del valor

4.4. El camino hacia la creación de valor.

Módulo 5. La cultura de servicio

5.1. La atención y el servicio al cliente

Módulo 6. Integración de estos factores en la empresa

6.1. Estrategia integradora

6.2 Ventajas competitivas

6.3. Factores que demanda el mercado

Módulo 7. La PYME española y su actitud ante el mercado

7.1. Situación de las PYMES en España

7.2. Ejemplos de algunos sectores de las PYMES en España

7.3. Algunos ejemplos de PYMES con éxito en diversos sectores.

Módulo 8. Desarrollo de proyectos

Los participantes elaborarán y desarrollarán de forma ordenada un proyecto de mejora aplicable a su empresa, incluyendo su viabilidad, es decir, acompañado de su impacto económico.

Estos proyectos se harán siguiendo un programa de trabajo predefinido, y estarán dirigidos por un profesor tutor. Al terminar el curso los proyectos se presentarán ante organismo colaboradores o interesados y posibles inversores.

Tipos sugeridos de proyectos a realizar:

Plan de marketing

Promoción de un nuevo producto o línea de productos

Implantación de mejoras concretas de atención a los clientes

Sistema de comunicación con los clientes habituales

Elaboración de encuestas y métodos de medidas para los clientes