

**MARIELA MARENCO**

**EMPRESAURIOS  
EN EXTINCIÓN**

Manual para empresas exitosas.  
Cómo superar la crisis y vender más  
a través de la Calidad del Servicio al Cliente.

ISBN: 9974-39-261-6

Esta obra fue realizada  
con el apoyo de:

**Marketing & Negocios**  
**Consultores en Marketing**

Marco Bruto 1042 Apto. 502  
Tel. 622 31 92 - 682 72 82  
E-mail: [mkt-negocios@redfacil.com.uy](mailto:mkt-negocios@redfacil.com.uy)

Distribuye:  
GUSSI Libros  
Guayabo 1562  
Tel. 408 88 95 - 401 81 25

# AGRADECIMIENTOS

*He experimentado un sentimiento de gran placer al escribir este libro. Mi misión profesional es ayudar a las empresas a ser mejores y, por lo tanto, mejorar la calidad de vida de sus clientes.*

*Es mi deseo agradecer a:*

- *a mi familia quienes siempre me han apoyado, permitiéndome hoy ser una persona realizada totalmente en lo profesional. Mis padres, Raúl y Susana, mi hermana Verónica, mi esposo José Salgueiro y mi pequeña hija, Manuela , quienes día a día me impulsan a seguir.*
- *a mi socio y amigo, Milton Souza, co-director de Marketing & Negocios Consultores -responsable además de los capítulos 5 y 6 del presente libro- y al resto del equipo, nuestras asistentes Margarita y Albana sin quienes no hubiera podido estar hoy en donde estoy, ni haber realizado este libro. Incluyo en el equipo que colaboró en este trabajo a mi amiga y alumna, Virginia Laurino, quien aportó apoyo constantemente.*
- *a mi maestro y guía intelectual Rodolfo M. Fattoruso, quien hizo que me entusiasmara con este proyecto desde que lo vió, y me ayudó a hacerlo realidad.*
- *a la imprenta Tradinco S.A. que me brindó un excelente servicio desde el primer momento.*
- *a Gussi Libros que también me apoyó y me dió la posibilidad de llegar hasta usted.*

- *a la Asociación de Dirigentes de Marketing del Uruguay, especialmente a Claudio Hornos y a su excelente staff secretarial y de ventas que me han permitido ser feliz en el desempeño y desarrollo de mi carrera como docente.*
- *a todos los clientes, empresarios, alumnos y amigos que, me han permitido y me permiten, a diario, hacer lo que me gusta.*

*A todos muchas gracias; sin ustedes esto hoy no sería realidad. También es parte de vuestra obra.*

M. M.

# INDICE

<b>Capítulo 1</b>	
<b>CALIDAD DE SERVICIO .....</b>	<b>13</b>
Definiciones importantes .....	15
Marketing .....	35
Diferentes aplicaciones del Marketing:	
Marketing de Servicios y Marketing de Productos .....	39
<b>Capítulo 2</b>	
<b>SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO .....</b>	<b>47</b>
Crisis, cambio e incertidumbre .....	49
Tendencias en el comportamiento del consumidor .....	57
Mucha oferta, poca diferenciación .....	76
Las consecuencias de no diferenciarse .....	83
<b>Capítulo 3</b>	
<b>EL CAMBIO .....</b>	<b>85</b>
Por qué cambiar .....	87
Las personas y la organización frente al cambio .....	91
Consejos para generar un proceso de cambio exitoso .....	93
<b>Capítulo 4</b>	
<b>LOS PILARES DE LA SATISFACCIÓN TOTAL</b>	
<b>DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>97</b>
La cultura empresarial .....	99
Desarrollo de un liderazgo interno activo .....	106

---

La comunicación interna y externa .....	110
Estrategia de servicio. Diferenciarse .....	112
Sistema de control de procesos y medición .....	114
Los mandos medios .....	117
La selección y capacitación .....	117
Cuestionario de análisis de los pilares del servicio al cliente .....	119

## **Capítulo 5**

### **CÓMO REALIZAR LA MEDICIÓN**

<b>DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>127</b>
--	------------

## **Capítulo 6**

### **INVESTIGACIÓN SOBRE CALIDAD DE SERVICIO**

<b>EN URUGUAY.....</b>	<b>147</b>
------------------------	------------

## **Capítulo 7**

### **INSTITUCIONES QUE APOYAN Y PROMUEVEN**

<b>LA CALIDAD .....</b>	<b>165</b>
-------------------------	------------

Comité Nacional de Calidad .....	167
----------------------------------	-----

UNIT .....	169
------------	-----

LATU .....	172
------------	-----

AUECE .....	175
-------------	-----

## **Capítulo 8**

<b>CASOS EXITOSOS EN URUGUAY .....</b>	<b>179</b>
--	------------

Portones Shopping .....	181
-------------------------	-----

McDonald's .....	188
------------------	-----

Creditel .....	194
----------------	-----

## **Capítulo 9**

<b>QUÉ HACER PARA QUE SU EMPRESA SEA EXITOSA ....</b>	<b>199</b>
---	------------

Errores más comunes que debe evitar .....	201
---	-----

Plan de acciones para el éxito .....	205
--------------------------------------	-----

# PRÓLOGO

Escribí este libro por una sola razón: ayudar a las empresas a no desaparecer, a que comprendan, -a pesar de lo obvio de este tema- que sus clientes son la razón de ser de su existencia.

Usted pensará *“qué exagerada, no es para tanto”*, pero ¿sabe qué sucede?, prefiero ser dramática con este concepto desde el comienzo de este libro. Es muy importante que comprenda que *“hoy si su empresa no trabaja en el tema calidad, en un plazo no muy largo, dejará de existir”*.

Sencillamente porque sus clientes ya no lo apreciarán, y además, porque si otro los trata mejor, se irán de amores con él.

Hoy en el mercado hay una inmensa oferta, ya no es como antes. Nada mejor para ejemplificar esto que sucede en nuestro país, que ese viejo dicho *“en el país del ciego el tuerto es rey”*. Los clientes y alumnos que lean esto seguramente ya lo tienen bien presente por las reiteradas veces que se los he mencionado. Pero poco a poco son muchos en el mercado; por eso si realmente trabaja con seriedad en estos temas de la calidad del servicio, usted y su empresa se destacarán y se despegarán del resto. Adelante.

El actual escenario es tan cambiante y tan inestable, que obliga a crear ventajas comparativas que podamos hacer perdurar en el tiempo. En el mercado de hoy ya hay una oferta importantísima, variada y de mejor calidad; los efectos de la globalización, el descenso en los costos de la comunicación, la comoditización de los viajes, ha llevado a tener un consumidor más informado, más exigente, que no tolerará más las experiencias y los sentimientos de frustración.

El desafío será lograr que los clientes no se sientan frustrados, y que vivan una experiencia agradable en su relación con la empresa.

En este libro mi intención es hacerle tomar real conciencia de cómo pueden afectar su futuro las decisiones del presente, si no considera en su agenda y su planificación estratégica trabajar con mucha seriedad en el tema calidad de servicio al cliente.

Y digo con seriedad, porque no es un trabajo fácil, es un camino sin final y sin regreso; es algo muy fuerte, es una actitud, una filosofía permanente que le permitirá generar una de las ventajas competitivas más duraderas: clientes fieles y defensores que aman su empresa y están dispuestos a pagarle un poco más a usted. Pero atención: pagarán por algo que vale, no por encontrar lo mismo que en cualquier otro lado.

Emprender una aventura por el camino de la calidad, es el reto más venturoso y promisorio para cualquier empresa, ya que el transitarlo obligará a la organización a la realización de un profundo análisis de los aspectos esenciales para lograr un alto nivel de competitividad, además de notorias mejoras en la gestión en general de la empresa.

Este libro es para usted, si se siente identificado con algunos de estos comentarios:

- Creo que algo estoy haciendo mal, no creo estar satisfaciendo a mis clientes.
- Me gustaría saber qué piensan de nuestra empresa y servicios los clientes.
- Me preocupa no saber el motivo por el cual los clientes han dejado de venir y de comprarme.
- Tengo la sensación de que no estamos haciendo las cosas todo lo bien que podemos.



- Estamos teniendo bastante seguido reclamos y quejas de los clientes.
- Siento que estamos creciendo y temo que debemos hacer mejor las cosas para consolidar nuestra posición en el mercado.
- Nuestros clientes ¿qué pensarán de nuestros servicios?, ¿sólo nos compran por precio, o realmente están satisfechos plenamente por nuestra organización?
- Siento que cada vez más nos basamos en estrategias de precio para poder vender nuestros productos o servicios, ¿estará bien hacer eso?, ¿no tenemos otra cosa que ofrecer?

Si tiene algunas de estas sensaciones o interrogantes, Usted debe aprovechar al máximo este libro. Pretende mostrarle, primero, la importancia del tema calidad del servicio y diferenciación a través del servicio, y luego trato de brindarle herramientas para que pueda empezar ya desde su lectura a aplicar un programa de mejora en la calidad del servicio y así lograr la diferenciación.

Dicho de otro modo: asumir el desafío de basar su estrategia en elementos más duraderos y rentables, es decir, entregar verdadero valor a sus clientes. Estos lo apreciarán y sabrán recompensarlo.



# CAPÍTULO 1

# CALIDAD DE SERVICIO

*La calidad de servicio es  
para las empresas, el aire  
que respiran los clientes.*

*Por eso, si usted no se lo da,  
ellos lo buscarán en otro lugar.*



## DEFINICIONES IMPORTANTES

### CALIDAD DE SERVICIO, EL DESAFÍO DE LOS CLIENTES SATISFECHOS

Ahora comenzaremos a tratar los conceptos desde un punto de vista más técnico y menos dramático.

#### DEFINICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio es una calificación que otorgan los clientes a la empresa.  
Es la conformidad y satisfacción que experimentan al tener contacto con la organización.

Esta calificación relaciona dos aspectos que en este tema son fundamentales:

- 1. LAS PERCEPCIONES QUE TIENEN LOS CLIENTES SOBRE LO QUE RECIBIERON.**
- 2. LAS EXPECTATIVAS QUE TENÍAN RESPECTO A LO QUE PENSABAN QUE DEBÍAN RECIBIR.**

*Lo que quieren expresar estos dos puntos es mucho más que la conformidad con el servicio o el producto, es la conformidad y satisfacción que siente el cliente al tomar contacto con la empresa, de cualquier manera.*

Tom Peters, autor de entre otros libros "En Busca de la Excelencia", la define así:

$$S.C. = \frac{E1}{E2}$$

Servicio al Cliente es: lo Entregado al cliente (E1) sobre lo esperado por el cliente (E2).

Que es lo mismo que decir:

<b>CALIDAD = PERCEPCIÓN - EXPECTATIVA</b>
---

Peter Drücker, otro importante autor sobre este tema, sostiene :

"La calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él, y por lo que está dispuesto a pagar".

Es decir, **el cliente participa activamente de la definición de lo que es Calidad. Es el que define lo que es calidad. No la empresa.**

Esto tiene mucho que ver con algunos conceptos un poco soberbios y subjetivos que manejamos los empresarios, sobre nuestros productos o servicios solemos decir :

" nuestro producto es el de mejor calidad del mercado"

"nuestros competidores no pueden compararse con nosotros"

"nosotros somos los mejores"

En estos comentarios nos olvidamos de alguien muy importante en nuestras empresas: nada menos que su majestad el cliente.

**Los clientes son los que nos eligen o nos desprecian.**

## CONSIDERACIONES SOBRE CALIDAD DE SERVICIO

Existen algunas afirmaciones que son interesantes de analizar a modo de introducción, antes de empezar a ver como podemos lograr una buena performance en lo que respecta a la calidad de servicio.

- 1) La calidad del servicio al cliente y la forma de atender a nuestros clientes puede determinar el éxito o fracaso de la empresa. El contacto que el cliente tiene con los individuos en una empresa determinará lo que el CLIENTE sienta hacia la empresa en general.

### **A los ojos del cliente todos somos la empresa.**

- 2) Indirectamente, el cliente es nuestro jefe. Los clientes pagan nuestros sueldos y todos los gastos de la empresa. Si no damos a los clientes lo mejor de nosotros, nos arriesgamos a perderlos, y por lo tanto, perdemos la razón de la existencia de nuestros trabajos.
- 3) Un cliente insatisfecho puede traer como resultado la pérdida de diez clientes potenciales. Según un estudio realizado sobre este tema, el 96 % de los clientes insatisfechos nunca se queja directamente ante la empresa con la que han tenido algún problema.

En lugar de ello, le cuentan a por lo menos diez conocidos, familiares o amigos acerca de la mala experiencia que han tenido con esa empresa.

**Esto quiere decir que el riesgo por un cliente insatisfecho es muy grande, es más que perder ese cliente. Pueden ser mucho más.**

- 4) El mejor modo de asegurarnos que estamos dando a nuestros clientes el mejor servicio posible, es poniéndonos en su lugar e imaginándonos que somos el cliente, nuestro cliente. Si así fuera ¿Qué pensaríamos nosotros de nuestra empresa?, ¿cómo nos sentiríamos siendo sus clientes?

## CONCEPTOS DE CADENA DE VALOR

### Definición:

**Una cadena es tan fuerte como lo es su eslabón más débil.**

**La cadena de valor en las empresas, es la secuencia de acciones y procesos que son realizados por sus integrantes y que en cada acto suma valor al producto o servicio final.**

La organización tiene proveedores y clientes, y sus empleados están en el medio.

Esta es la cadena de valor de la empresa.

En toda organización que pretenda trabajar con seriedad en estos temas, un paso fundamental es diseñar los procesos y la cadena de valor interna.

Trazar la cadena de valor es el primer paso para dar un servicio de valor; es decir, dar a los clientes más de lo que esperan.

**La relación entre clientes internos y clientes externos es lo que constituye la cadena de valor.**

Todos los empleados de la empresa desempeñan algún papel en la satisfacción de las necesidades del cliente, y cada uno de ellos representa un eslabón de la cadena de valor.



Por lo tanto es muy importante el correcto enlace entre los eslabones. Cada interacción entre clientes internos, es un eslabón importante en la cadena de sucesos que termina siempre a los pies del cliente externo.

## CLIENTE INTERNO

Son todas las personas que trabajan dentro de la empresa.

La cadena de cliente interno funciona en doble dirección, a veces usted es el cliente y a veces es usted quien presta el servicio, o sea es proveedor interno de algo en esa cadena de valor.

Todos sus compañeros de trabajo son clientes internos en alguna medida.

Por ejemplo: el departamento de ventas concreta una venta y solicita al departamento de administración saber cuál es el stock actual de mercadería de la línea X modelo Y. En este caso, el departamento de ventas es el cliente interno del departamento de administración ya que este último debe brindarle un servicio y necesariamente tiene que ser bueno.

Es importante que comprendan este concepto ya que si partimos de un mal servicio entre los clientes internos es muy poco probable que la empresa brinde valor en el servicio al cliente externo.

Recuerde si la cadena de valor se rompe o falla en alguna parte de los clientes internos, es casi seguro que al final de la cadena no se encuentre un buen servicio.

Importante es que pensemos con el siguiente criterio al analizar la cadena de valor de nuestra organización: **cada persona o cada paso en la cadena de valor interna debe agregar algo al servicio final, de lo contrario no tiene razón de existir.**

## **CLIENTE EXTERNO**

Son las personas que usted atiende personalmente o por teléfono cuando le compran productos o servicios, o realizan cualquier transacción con la empresa.

Son clientes en el sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios, empleados, empresa.

Cliente externo es aquella persona que no solamente nos compra o hace un pedido, sino cualquiera que llama a pedir información, cualquiera que se queja por algún defecto o demora, aquel que espera que le solucionemos los problemas.

Y siempre debemos cuidarlos, amarlos, atenderlos, satisfacerlos; de lo contrario nos abandonarán.

## **MOMENTO DE LA VERDAD**

Es el acto en que los clientes externos entran en contacto con la organización, es ese acto donde se juega todo lo que prometimos y donde el cliente dirá qué tan buenos somos y, sobre todo, si cumplimos.

Es donde podemos demostrar, de hecho, lo importante que es el cliente para nuestra organización; aunque hayamos prometido maravillas, es en el momento de la verdad que se nos evaluará.

Las organizaciones, tienen muy poca conciencia de este episodio fundamental que, se sucede en su diario vivir, cientos y miles de veces. En ese preciso momento se pierde o se gana. Los momentos de la verdad tienen una particularidad, son manejados y protagonizados generalmente por las personas menos capacitadas

y de más bajo nivel jerárquico en la organización; en sus manos está provocar la fidelidad de los clientes, o mandárselos a nuestro competidor.

Si su equipo humano no funciona como tal y no tiene claro los procesos y el entrenamiento correspondiente para manejar los momentos de la verdad, su empresa fracasará. A pesar de las promesas, a pesar de que igual siga vendiendo, recuerde: no será para siempre si no logra hacerle vivir al cliente, (nuestro amo y señor), en el momento de la verdad, una experiencia muy agradable.

El espíritu de servicio es fundamental; es la actitud de los integrantes de la cadena de valor de nuestra organización. Consiste en que estén dispuestos a poner en práctica emociones positivas y actitudes de servicio; esto es determinante.

En materia de servicios, como en cualquier otra área se cometen errores. Esto es admisible. Pero la clave está en que se le solucione y se le pida disculpas al cliente; y no solo obtengan de parte de la empresa justificaciones y argumentos para evitar la reparación. Esta clave consiste en indagar en la satisfacción de los clientes, escucharlos y darles participación. Si no lo hacemos, corremos el riesgo de no tener una segunda oportunidad de que nos visiten.

A veces sucede que las directivas y políticas de trabajo que proponen los gerentes son tan rígidas, que no le dan ni un grado de autonomía al personal de contacto para que pueda resolver situaciones que escapen a las reglas. Esto es muy peligroso, ya que los clientes pueden negarse a ser uno más, anónimo, del montón, como ya vimos. Hay que tener capacidad de adaptación y sentido común, flexibilidad, darle cierto poder de decisión a los empleados, aclararles cuáles son los límites, pero otorgar capacidad para resolver problemas, explicando que el cliente es la razón de ser de la empresa.

Un grado razonable de autonomía a los empleados, principalmente al personal de contacto y un buen entrenamiento, pueden ayudar a hacer más placentero el momento de la verdad para los clientes.

### **EJEMPLOS DE MOMENTOS DE LA VERDAD**

- El recepcionista de un hotel nos da el ingreso como huésped, y nos consulta si vamos a precisar algún servicio especial; por ejemplo despertarnos a alguna hora en particular, que nos haga llegar algún diario, algún desayuno especial, etc. . ¡Excelente!
- El mozo de un bar nos toma el pedido. Cuando no hay algún plato que solicitamos, nos ofrece el café y el té sin costo por la molestia causada y nos da una tarjeta con una atención para la próxima visita. ¡Excelente!
- La vendedora de una boutique, a nuestro ingreso al local, no hace siquiera contacto visual ni nos saluda, sigue hablando por teléfono. ¡Nefasto!
- El responsable de un servicio de taller mecánico nos da la bienvenida y nos ofrece un café o un refresco y el diario, mientras nos hace el servicio del vehículo. ¡Excelente!
- La cajera de un supermercado pide permiso y mil disculpas a los clientes que están en la cola, cuando la jefa de caja pasa a hacer el cierre de caja. ¡Excelente!
- El supervisor o jefe de un local de venta de electrodomésticos no resuelve una solicitud de un cliente en forma inmediata. Por el contrario sólo ofrece justificaciones por los problemas ocasionados a éste. ¡Nefasto!
- Una telefonista no agradece la llamada de los clientes. ¡Nefasto!

- Un vendedor visita una vez por mes a sus clientes, o llama a los diez días de que éste realizó la compra, para conocer el grado de conformidad y satisfacción con su producto. ¡Excelente!

## ASPECTOS EN GENERAL QUE EVALÚA EL CLIENTE

Los clientes son las personas que nos permiten existir, y hay ciertos aspectos generales que ellos evalúan al tomar contacto con nuestra organización, tales como :

- 1- **FIABILIDAD** - es la habilidad que poseemos para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye la puntualidad, el cumplimiento en tiempo y forma, y todos los elementos que permitan al cliente tener una percepción clara de nuestros niveles de capacidad profesional.
- 2- **SEGURIDAD** - representa el sentimiento que experimentan los clientes de que sus problemas están en buenas manos y serán resueltos de la manera más correcta.
- 3- **ELEMENTOS TANGIBLES** - incluyen las instalaciones, equipos y la apariencia de todo el personal. Una gran mayoría de empresas descuidan este aspecto, pero deben tener presente que una buena imagen, le da al cliente indicios de la calidad que van a encontrar posteriormente. O sea de la calidad del servicio que ofrece dicha organización.
- 4- **LA CAPACIDAD DE RESPUESTA** - es la actitud de la organización para ayudar a los clientes y suministrarles un rápido servicio. Es lo que transmite la siguiente frase: "si señor, estamos para ayudarlo y para resolverle sus problemas: esa es nuestra razón de ser".
- 5- **EMPATÍA** - quiere decir que la organización le ofrece a sus clientes comprensión, cuidado y atención personalizados. Se ponen en su lugar y lo comprenden aceptando el desafío de ayudarlos.

## LOS 10 BUENOS HÁBITOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Existen ciertas conductas que si las convertimos en hábitos en nuestro personal, pueden llevarnos con más velocidad a lograr una mejor performance en la gestión del servicio al cliente, de manera que cualquier construcción posterior que hagamos en el área de la estrategia de servicios, tendrá mejor plataforma de acción.

Estos son los hábitos básicos que debemos desarrollar si queremos mantener en forma continua un alto nivel de servicio al cliente en nuestras organizaciones.

1. Ser puntual.
2. Cumplir lo prometido.
3. Prometer menos y dar más.
4. Hacer un esfuerzo extra.
5. Ofrecer alternativas.
6. Expresar empatía.
7. Hacerle sentir al cliente que es lo más importante de su trabajo.
8. Tratar a los compañeros de trabajo como si fueran clientes.
9. Darle al cliente su nombre y su número telefónico.
10. Sonreír, siempre sonreír.



## 10 COSAS QUE SE DEBEN (y no se deben) HACER EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

NO DECIR	DECIR
"No sé"	"Voy a averiguarlo"
"No"	"Lo que puedo hacer es...."
"Ese no es mi trabajo"	"Quien lo puede ayudar es.."
"Tiene razón, esto está muy mal"	"Comprendo su frustración"
"Yo no tengo la culpa"	"Veamos qué se puede hacer ..."
"Usted tiene que hablar con mi jefe"	"Voy a ayudarle"
"¿Para cuándo lo quiere?"	"Haré todo lo que pueda"
"Cálmese"	"Lo siento", "Le pido disculpas"
"Ahora estoy ocupado"	"Espéreme un momento, por favor enseguida estoy con usted"
"Llámeme luego"	"Permítame su teléfono, yo lo llamaré más tarde"

## TODOS VENDEMOS EN LA EMPRESA

Es bastante común en las empresas que los diferentes departamentos no asuman la importancia que tienen cada uno en el tema de servicio al cliente.

No es sólo el departamento de atención al cliente el que debe otorgar prioridad al cliente, **es toda la organización la que debe trabajar para el cliente.**

Una de las fortalezas que una organización tiene con respecto al tema de la calidad en el servicio, es la capacidad de su equipo de personas. Es como un equipo de fútbol; si tienen claras sus funciones, las cumplen y además tienen el entrenamiento suficiente y si han desarrollado las habilidades necesarias para cada puesto, el equipo podrá jugar un buen partido. Si no hay espíritu de equipo y no hay habilidades en sus integrantes, esto será muy difícil. Más adelante veremos los atributos que debe tener un equipo de trabajo, para que usted pueda implementarlo en su organización.

La importancia de la correcta gestión de cada puesto de trabajo, consiste en que si la empresa quiere brindar un servicio destacado, todos deben trabajar con un objetivo único: lograr diferencias a través de la correcta interacción con los clientes, desde todas las áreas.

Por ejemplo: si trabajo en la sección administrativa y debo realizar gestiones con los clientes, ya sea por un pago, una factura, o cualquier otro asunto, debo entender que ese cliente tendrá una percepción y una experiencia conmigo, y en ese momento mi forma de actuar debe contribuir a crear valor.

En la empresa, ¿sólo venden los vendedores?

Falso

**Todos vendemos ya que el cliente una vez que entra en contacto con la empresa nos está evaluando desde todos los puestos de trabajo.**

El cliente evalúa el nivel de la organización en cada “Momento de la verdad”, es decir, cada vez que tiene contacto con la empresa, sea desde el lado que sea.

Nos evalúa cuando llama por teléfono y habla con los diferentes departamentos; nos evalúa cuando entra a nuestro local y ve lo que está sucediendo; nos evalúa cuando entregamos mercadería tanto a ellos como a otras personas; nos evalúa cuando ve el camión con el logo circulando por la calle; en definitiva, en todos los momentos en que algún integrante de la empresa está cumpliendo alguna actividad a la vista del público, el cliente nos mide y nos juzga.

Por ello debemos ser conscientes que **ninguno de nosotros está escondido de la percepción del público en general**, y que la correcta actitud en cada uno de los puestos de trabajo contribuye a la conformación de una **buena imagen** que traerá aparejado una preferencia por nuestra empresa.

## **LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y CONSERVACIÓN DE CLIENTES**

1. El cliente es la persona más importante en la empresa.
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndolo.
5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal, y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irían con ella.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que lo trataran a usted.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

## **7 PUNTOS DE VERIFICACIÓN PARA EL ÉXITO EN LA CONSERVACIÓN DE LOS CLIENTES**

1. Tenga bien claras la misión, visión y filosofía del servicio a la clientela, y comunique estas consideraciones a sus empleados, después adiéstrelos y otórgueles autoridad para poner en práctica ese cometido.
2. Ofrezca a sus clientes productos y servicios de alta calidad y, además, atención inmejorable.
3. Escuche bien a sus clientes y después actúe según sus sugerencias. Haga lo mismo con sus empleados.
4. Atienda a su propia intuición al servir a sus clientes, y haga que sus empleados también presten atención a su intuición.
5. Trate a sus clientes con respeto, sinceridad, equidad, honradez e integridad.
6. Comuníquese regularmente con sus clientes, incluyendo a su clientela actual, a la más antigua y a los clientes de sus competidores.
7. Amplíe con cuidado sus ofertas de productos y servicios, asegurándose de que sigue prestando la misma calidad de servicios mientras crecen su empresa y sus negocios.

## ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL SERVICIO

Empleando una escala del 1 al 5, siendo 1 lo peor y 5 lo mejor, califique a continuación cuán bien usted presta los siguientes servicios:

SERVICIO	PUNTAJE
Responder el teléfono rápida y cortésmente	
Respuestas exactas a las preguntas por teléfono	
Prestar atención individual y personalizada a cada cliente	
Promover a la empresa con los clientes actuales y los nuevos	
Comunicar toda la información solicitada en forma clara y concisa	
Prestar servicio de alta calidad, cortés y amistoso a todos los clientes	
Indagar y resolver rápidamente las quejas de los clientes	
Interactuar eficientemente con todos los departamentos de la empresa	
Mantener informados a los clientes acerca de los acontecimientos actuales y nuevos de la empresa.	

## AUTOEVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE

Esta evaluación, pretende ayudarlo a tener conciencia de la situación en cuanto a las habilidades y actitudes de las que usted y su equipo disponen para desarrollar una mejor gestión personal en lo que respecta al Servicio al Cliente. Esta puede ser utilizada para con el personal de su empresa, a manera de revisión de algunos puntos que son la base para trabajar más adelante.

Simplemente responda a cada afirmación colocando en el espacio vacío, el número que describa mejor su respuesta. Utilice la siguientes escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre

- \_\_\_\_\_ 1. Acepto a las personas sin realizar juicios de valor y prejuzgarlas.
- \_\_\_\_\_ 2. Trato al cliente como lo primordial en mi trabajo.
- \_\_\_\_\_ 3. Tengo paciencia, cortesía y respeto con la gente que me relaciono en mi desempeño laboral.
- \_\_\_\_\_ 4. Mantengo mi compostura y me niego a dejarme irritar o frustrar al tratar con un cliente interno o externo que está molesto o enojado.
- \_\_\_\_\_ 5. Trato a los demás, clientes internos y externos, como quisiera que me trataran a mí.

- 
- \_\_\_\_\_ 6. Ayudo a los empleados y compañeros a cultivar espíritu de cooperación, camaradería y solidaridad.
  - \_\_\_\_\_ 7. No estoy a la defensiva al interactuar con otras personas dentro de la organización.
  - \_\_\_\_\_ 8. Comprendo que mi actitud conmigo mismo y hacia los demás, afecta de manera muy importante mi productividad y condiciona el vínculo que puede establecer el cliente con la organización en la que trabajo.
  - \_\_\_\_\_ 9. Actúo con conciencia de que cada persona cree que su problema es lo más importante y urgente del mundo en ese momento, y trato de ayudarla a resolver la situación inmediatamente.
  - \_\_\_\_\_ 10. Trato a todos los clientes internos y externos de manera positiva y amable sin importar como se vean, luzcan o hablen, o lo bien que me caigan.
  - \_\_\_\_\_ 11. Considero cada interacción con algún cliente como un “momento de la verdad” y hago todo lo que puedo para convertir esa oportunidad en algo satisfactorio y una situación de provecho para ambos.
  - \_\_\_\_\_ 12. Todas las mañanas me digo que, si mi empresa no es la mejor del mundo, va camino a serlo. Trabajo para que así sea.

El aporte de esta evaluación es brindarle una instancia de reflexión sobre estos puntos, recuerde que en el tema que estamos tratando la actitud personal es fundamental para lograr una mejor *performance*.



## MARKETING

### ¿PUEDES AYUDARME?

Parece ser una mala palabra, pero no lo es, a pesar que a veces la transformamos, por la mala práctica, en poco efectiva o en contra de nuestra propia organización.

No todos lo conocen, ni lo dominan, pero sí todos los empresarios deben entender qué es y para qué sirve a la organización. Es por eso que en este capítulo trataremos puntos fundamentales relacionados con este tema central.

El marketing es una disciplina que usted debe comprender. Espero que ya esté en su agenda diaria. Pero me consta que muchos la han simplificado en exceso. Sin embargo la mercadotecnia es protagonista en el mundo empresarial.

De todas formas hay una infinidad de literatura sobre marketing con autores de primer nivel, en la que todos los que nos hemos formado académicamente en esta disciplina hemos estudiado: Philip Kotler, Peter Drucker, Al Ries y Jack Trout, y más cercano, Alberto Levy, de quien personalmente recibí mucho conocimiento y motivación para mi carrera profesional.

Me parece interesante una puntualización: por mucha planificación estratégica, marketing, investigación, y demás cosas que hagamos, si no trabajamos con seriedad y profundidad en el dominio de la calidad de servicio, no tendremos resultados positivos y duraderos, ya que los clientes nos darán la oportunidad, pero si no los satisfacemos, se irán.

Es como invertir en una excelente investigación y desarrollo de producto o servicios, una excelente estrategia y política de precios, una inmejorable gestión del punto de venta o del local, una impulsión o plan de comunicaciones impecable y creativa, y no nos ocupemos de tratar de retener a los clientes. Gran error: hacemos llegar a los clientes, y luego no tenemos el 50 % del paquete global que es el servicio. Esto se llama sencillamente fracaso.

Conviene recordar que el servicio pesa un 50% en el paquete global. Por ejemplo, si yo quiero comprar un escritorio en una mueblería, pero no tienen una estrategia de servicio donde me atiendan bien, no me resuelven el problema del envío en forma inmediata, no me dan opciones para el pago; mientras en el negocio de enfrente sí me lo dan ¿dónde lo voy a comprar, en esa mueblería que no me da servicio o en otra donde sí me dan buen servicio, me dan solución a los problemas, y me tratan con una actitud proactiva y amistosa para resolverme los problemas?

Recuerden: buenos productos tienen todos, punto de venta agradables tiene muchos, pero realmente buen servicio, calidad de servicio, ¿tienen todos?, No, muy pocos. Aquí está su oportunidad.

Dígame, ¿dónde compraría usted?.

Donde le cobran menos, o donde es bien atendido y le demuestran profesionalismo, seriedad y afecto en el trato.

LA GRAN MAYORÍA DE LOS CLIENTES ESTAMOS DISPUESTOS A PAGAR UN POCO MÁS POR UN BUEN SERVICIO.

EL SERVICIO PESA UN 50 % EN EL PAQUETE GLOBAL.

IGUAL PRECIO PARA IGUAL PRODUCTO ME RESTA COMPETITIVIDAD. IGUAL PRECIO, PERO MEJOR SERVICIO ME AUMENTA LA COMPETITIVIDAD.

Confieso que el marketing es mi vocación; lo amo, lo vivo a cada momento y en mi trabajo como consultora día a día ayudo a las organizaciones y alumnos a entender esta disciplina.

Definición:

Marketing es la disciplina que realiza el análisis, planificación, la puesta en marcha y el control de programas concebidos, para llevar a cabo los intercambios elegidos entre el mercado y la organización, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por ésta.

Se basa esencialmente en el supuesto de la existencia de una necesidad en los consumidores o el mercado. En base a ésta se diseña una estrategia que abarque las 4 variables del marketing, que son precio, producto, punto de venta y promoción.

Todo esto con el fin de lograr atender, de la manera más adecuada, el mercado consumidor.

Siempre tenemos que reconocer que dependemos de nuestros clientes y con ellos establecemos un proceso de intercambio.

Los objetivos de una organización responden a un planteo estratégico táctico que requiere un análisis profundo y manejo de escenarios complejos, que en este libro no nos competen, pero que son temas del diario desempeño empresarial.

Cuando menciono que el marketing y su desarrollo se basan en el supuesto de la existencia de necesidades en los consumidores, surge la clave del asunto y tan discutida teoría de la necesidad, ¿existencia o creación del marketing?.

Aquí aparece un tema esencial del marketing: sólo podemos concebir un producto o servicio, o sea ofrecer algo al mercado, si podemos interpretar las necesidades de nuestros clientes y consumidores, ya sean actuales o potenciales. Creo que la necesidad debe existir, el marketing debe:

A - interpretarla o detectarla y satisfacerla

B - lograr hacer que surja el deseo de satisfacer esa necesidad con nuestro producto o servicio.

He aquí el desafío del marketing: que en ese momento en la mente del consumidor aparezca mi marca, mi producto, mi empresa y no la de mi competidor.

Es ese momento mágico, donde pienso tengo sed, me tomo una refrescante XY. O tengo deseos de comer algo y pienso en ZX. Aquí está el tema central del marketing.

El proceso del marketing incluye como tema central, el diseño de una estrategia que abarque las 4 variables del marketing que son producto, precio, promoción y punto de venta o distribución. Esto surge por primera vez -contándole un poco de la historia del marketing-, con Jerome Mc Carthy, en su libro titulado "Comercialización" en la década del 60'; allí por primera vez se habla de las 4 P del marketing, en inglés son:

PRODUCT, Producto

PRICE, Precio

PLACE, Distribución

PROMOTION, Promoción.

Son las variables sobre las que hay que actuar para definir el rumbo de todas las acciones, dado que son las únicas que podemos controlar, y debemos hacerlo.

Es decir, los productos o servicios deben estar diseñados, pensados, deben ser comunicados para motivar la compra y poder satisfacer el mercado consumidor, buscando la repetición de compra.

El marketing es un tema central que debe ser necesariamente incluido en la agenda empresarial de los líderes de la organización y en la de todo el personal.

## DIFERENTES APLICACIONES DEL MARKETING

### MARKETING DE SERVICIOS

Un servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no.

Por ejemplo: alquilar una habitación de un hotel, depositar dinero en un banco, cortarse el cabello, ir al cine, contratar un profesional para asesorarse, solicitar un crédito, y una infinidad de cosas análogas.

Para diseñar las estrategias de marketing de un servicio, se debe tener en cuenta las siguientes características:

- 1 - Intangible.
- 2 - Inseparable
- 3 - Variable
- 4 - Perecedero

#### *Intangible*

Los servicios, a diferencia de los productos, son intangibles, porque no se pueden probar, en la generalidad, antes de usarlos o comprarlos. Esto significa que no puedo saber los resultados de un tratamiento médico antes de contratarlo, o lo tan cómoda y placentera que será mi estadía en un hotel antes de hospedarme, o lo bien atendida que estaré en un restaurante.

Por eso hay que tratar de sumar tangibles a la oferta de servicios.

El cliente necesita indicios de cómo será la calidad del servicio; por lo que es muy importante este aspecto. En virtud de este fac-

tor es que en servicios debemos por todos los medios tangibilizar la propuesta de servicio.

¿Cómo?

Cuidando todos los detalles que puedan ofrecer pautas de lo que obtendremos luego al usar ese servicio.

Esto lo logramos al cuidar al máximo, por ejemplo, la apariencia en el local del restaurante, el aspecto de sus mesas, su iluminación, instalaciones, carta de menú, trato y presencia de su personal y demás.

Supongamos que estemos frente a un caso de un servicio de otro tipo, como una financiera, un banco, una universidad; allí la presentación escrita, la imagen, el aspecto del personal, la tecnología con la que cuentan, las comodidades y la calidad estética y funcional de las instalaciones representan la parte tangible de ese servicio.

NO SÓLO HAY QUE SER BUENO, HAY QUE PARECERLO, YA QUE AL SER INTANGIBLE NO PODEMOS PROBARLO, Y DEBEMOS TOMAR LA DECISIÓN INFLUIDOS POR ALGO QUE PODAMOS PERCIBIR.

¿Por qué tangibilizar?

Porque en esos tangibles obtendremos indicios de los que vendrá después. Entonces, no desaproveche la oportunidad de hacerlo, y hágalo bien.

### *Inseparable*

Los servicios son inseparables porque se prestan por personas o máquinas, o sea no se pueden separar de este prestador del servi-

cio, a diferencia de los productos que sí se pueden producir, controlar la calidad y almacenar. Los servicios son producidos en el mismo momento en que son consumidos.

Es por este atributo que debemos tener siempre presente que las personas son parte integrante e inseparable en la prestación del servicio, por lo tanto trabajemos con ellas en cómo hacer las cosas bien, capacitándolas y preparándolas para la tarea.

### *Variable*

La calidad del servicio es variable porque la calidad depende de quién lo ofrece de cuándo, cómo y dónde se ofrece.

Por ejemplo: en un mismo día puedo atender al cliente de diferentes maneras, según como esté, por eso en los servicios es fundamental la selección y la capacitación de las personas prestadoras del servicio.

### *Perecedero*

Los servicios no se pueden almacenar para venderlos o usarlos más adelante. Así en horas pico una compañía de transporte no puede almacenar los asientos vacíos para cuando no es hora pico.

### *Conclusiones*

¿Cómo me puedo diferenciar con la aplicación de marketing de servicios?

#### **1-DIFERENCIARSE POR MEDIO DE PERSONAS.**

Crear ventajas comparativas a través del capital humano, (más adelante veremos con profundidad este tema).

#### **2-LOGRAR TANGIBLES Y UN ENTORNO MATERIAL SUPERIOR, PENSADO PARA MAXIMIZAR EL MOMENTO DE LA VERDAD.**

Darle a los clientes la posibilidad de la evaluación positiva de nuestra apariencia y mostrarle que estamos para brindarle calidad también en esto. Ser y parecer buenos en lo que hacemos. Recuerden: la percepción y la realidad pueden ser diferentes. Podemos ser los mejores, los más profesionales, pero si no lo parecemos, tal vez no nos elijan y no tengamos la posibilidad de demostrarlo.

### **3- TRABAJAR EN LOS PROCESOS.**

Esto es desarrollar métodos y secuencias para conocer los pasos que se deben seguir frente a cada situación y momento de la verdad.

No dejar librado al azar las diferentes situaciones a las que se enfrentan los prestadores de servicio, tener determinadas las formas de actuación y tener criterio, pero de satisfacción al cliente.

Todo esto requiere aplicar:

1- MARKETING INTERNO. Clientes internos, cadena de valor, desarrollo de visión inspiradora, trabajar sobre valores y creencias.

2- MARKETING INTERCATIVO CON LOS CLIENTES. Conocer qué tan satisfechos están, pedirles su opinión, hacerlos protagonistas en la empresa, (más adelante veremos cómo se logra trabajar con seriedad este tema, y cómo se realiza una medición de satisfacción de clientes).

Por último, los errores en la prestación de servicios existen, el hecho es que mediante la utilización de herramientas de marketing, podamos subsanarlos.



## MARKETING DE PRODUCTOS

Es el marketing más utilizado y antiguo y dependerá de las características del producto en el que se esté trabajando, la estrategia a llevar adelante. De todas formas existen diferentes clasificaciones de producto, de consumo masivo, especializados, de uso común, duraderos, industriales, etc.

Dependiendo de cada caso estaremos frente a la necesidad de una estrategia que haga especial énfasis en la variable distribución o promoción, el mix de marketing dependerá de estos factores y otros como el target o segmento al que se dirige el producto, el posicionamiento que se quiere lograr, etc.

## MARKETING SOCIAL

Las instituciones sociales y sin fines de lucro, deben ofrecer su actividad al mercado y promocionarse para sustentarse económicamente y lograr que sus ideas y valores trasciendan y alcancen los grupos definidos como objetivo.

## MARKETING DE PERSONAS

Es el marketing que comercializa o difunde personas, políticos, deportistas, artistas, como un producto para su consumo, en el buen sentido.

Cada vez más el marketing va alcanzando y especializándose en nuevos usos, como lo es el marketing político y electoral, el marketing turístico, en definitiva las herramientas son básicamente las mismas y varían su aplicación y su puesta en marcha estratégica.

## ¿CUÁNTO VALE UN CLIENTE?

Suponga que un cliente compra en un negocio sólo U\$S 20 por semana y lo hace por 10 años, de acuerdo a estadísticas se ha establecido que si lo atienden bien, se lo comentará por lo menos a 4 personas; y si lo hace mal a por lo menos 10 personas. Fíjese cuánto realmente vale un cliente.

ITEM	U\$S
GASTO SEMANAL	20
GASTO MENSUAL	80
GASTO ANUAL	960
GASTO EN 10 AÑOS	9.600
4 RECOMENDACIONES	38.400
<b>TOTAL VALOR CLIENTE</b>	<b>U\$S 48.000</b>

**EN 10 AÑOS CADA CLIENTE  
APORTA U\$S 48.000**

## ¿ CUÁNTO CUESTA PERDER UN CLIENTE?

ITEM	U\$S
VALOR CLIENTE	48.000
10 MALAS RECOMENDACIONES	480.000
<b>TOTAL PÉRDIDA CLIENTE</b>	<b>U\$S 528.000</b>

**EN 10 AÑOS PERDEMOS DE GANAR  
MEDIO MILLÓN DE DÓLARES**



## CAPÍTULO 2

# SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO

¿Hacia dónde vamos?

*Hace diez años, las organizaciones nunca hubieran pensado la importancia que iba a tener trabajar, en la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes.*

*Los clientes buscan hoy en día hacer negocios con las empresas que cuiden y resguarden sus necesidades básicas de seguridad, justicia y autoestima.  
Las que lo hagan lograrán su fidelidad.*

*Imagine que entra ahora a su oficina en el 2005,  
¿será igual que la actual ?*



## CRISIS, CAMBIO E INCERTIDUMBRE

Las tendencias marcarán la forma de hacer negocios en el futuro, ellas determinarán si su producto o servicio tendrá lugar en el mercado.

Desarrollar el hábito de mirar hacia delante y de analizar las perspectivas del entorno será imprescindible para sobrevivir. Responda esta pregunta:

Los cambios que se están dando hoy en el mercado y la sociedad, ¿cómo pueden afectar a mi empresa?.

A continuación veremos algunos aspectos que enmarcan la realidad del escenario actual donde se desempeñan nuestras organizaciones.

### GLOBALIZACIÓN

Este fenómeno que afecta a todos los mercados implica la desaparición de las fronteras, el mundo es todo uno. Todo lo que sucede en cualquier parte puede afectarnos y competir con nuestra organización. El escenario se torna cambiante y altamente competitivo.

Hay una integración continua y progresiva de la economía mundial, alimentada por la reducción de costos de transporte y la facilidad de las comunicaciones. Llegan del exterior flujos de capitales que vienen en busca de mercados, por lo que hay una fuerte competencia con nuevas empresas que tienen un fuerte *know-how*.

A su vez, para las empresas nacionales que se superan, se les abren nuevos mercados para competir.

## **CAMBIO VELOZ EN EL MERCADO DE EMPRESAS Y EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.**

Se están dando importantes cambios en la demografía, hay un dramático envejecimiento de la población, y cambios en la distribución de la riqueza; por ejemplo en lo que respecta a la búsqueda de nuevas experiencias y el nivel de exigencia en el consumidor. Como este tema es realmente importante, más adelante en este mismo capítulo analizaremos las tendencias que pronosticó hace poco tiempo, Faith Popcorn, presidenta de Brainreserve, relacionadas a esta cuestión.

## **FUERTE DESARROLLO TECNOLÓGICO. LA NUEVA ECONOMÍA**

Muchos de nosotros hemos experimentado el Síndrome de la Angustia Tecnológica, por la gran velocidad con que avanza la tecnología y la informática; es que supera nuestra capacidad de comprensión. Internet y la organización virtual son ya una realidad, ¿cómo piensa que esto puede afectarlo?.

En nuestro país ya hay un grupo de empresas innovadoras que están teniendo éxito en este tema; se pronostica que para el 2002, se comercializará en la web, la no pequeña cifra de U\$S 434 mil millones. ¿Qué le parece?, ¿debemos tenerlo presente o no?.

## **MENOR CRECIMIENTO ECONÓMICO**

El panorama comercial actual no perdona. Los márgenes cada vez son más pequeños; si antes ganábamos 10, hoy con suerte ganamos 6, por lo que la estructura debe acompañar estos cambios. Debemos adaptarnos o moriremos.



## **INTENSIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA, SUPERVIVENCIA DE LOS MEJORES.**

Hoy solo sobreviven los mejores y los que desarrollen fortalezas centrales, habilidades que nos sean fáciles de copiar, especialistas.

El mercado actual ya no permite hacer muchas cosas más o menos bien, exige que se hagan muy bien. Alguna de las cosas que hacemos deben ser nuestra fortaleza y en eso debemos ser los mejores. De lo contrario seremos muy vulnerables.

## **CAMBIOS SUSTANCIALES EN LOS CANALES DE VENTA. AUGE DEL COMERCIO MINORISTA (RETAIL), GRANDES CADENAS.**

Cambian las condiciones de mercado para los proveedores y fabricantes, cada vez pierden más poder de negociación. El comercio minorista está cambiando; los clientes ya no aceptan propuestas mediocres, exigen calidad de servicio, variedad que le ofrezcan todas las categorías de productos, buenos precios, higiene, servicio y todo lo que usted se pueda imaginar, o acaso ¿usted no es cliente?

En los próximos años en nuestro país estaremos viendo como sigue este proceso del avance de las grandes cadenas de supermercados, en manos de grupos económicos internacionales. Esto no se puede frenar, también ha sucedido en el resto de los países, ¿por qué habría de salvarse el nuestro?

Me parece muy interesante que aprendamos de la experiencia de esos mercados (Europa, Estados Unidos), que ya están de vuelta de este fenómeno, y rescatemos las buenas y exitosas experiencias de los empresarios que se han reconvertido a formatos no tradicionales y superan esta coyuntura.

Recuerden que en marketing, el avance es veloz, pero siempre se vuelven a aquietar las aguas; hay que estar atento, en vez de quejarse. La opción es adaptarse, en vez de resistirse al cambio; deben ser flexibles y *surfear* la ola.

Para eso hay que aprender a nadar.

## **CONSUMIDOR MUY EXIGENTE. CASI INTOLE- RANTE. NO PERDONA, ES INFIEL.**

Otro aspecto que hoy afecta al mercado de empresas, es la deslealtad del cliente; no perdona nuestros errores, nos penaliza y nos abandona. Debemos trabajar con seriedad en este tema, no podemos darnos el lujo de permitir que nuestros clientes se frustren.

Seamos conscientes y realistas que nos falta mucho camino por andar. No sabemos dar valor, no hemos comprendido aún el aire de los tiempos que corren.

Respecto a los servicios se viven a diario situaciones inexplicables en nuestra sociedad. Hay empresas que se permiten perder ventas, no contestar con amabilidad, no asesorar correctamente, llegan incluso a subestimar a los clientes. Piensan que el cliente interrumpe su trabajo; que somos unos pobres pesados, impertinentes!.

En la consultora que dirijo, he asistido a situaciones asombrosas: aún existen empresas que siguen invirtiendo miles de dólares en tecnología, instalaciones, publicidad, y nada, cero, en capacitación, entrenamiento, procesos, y todo lo que hace la cultura empresarial y la calidad. Por suerte cada vez hay menos, y los empresarios entienden la nueva realidad.

## **CÓMO ACTUAR HOY PARA SEGUIR EXISTIENDO EN EL FUTURO**

Ahora veremos qué podemos hacer para adaptar nuestras organizaciones a estas épocas tan turbulentas, y superarnos en cuanto a nuestro desempeño empresarial, para asegurarnos un lugar en el mercado futuro. A pesar de todo, le aseguro que si trabaja con seriedad en los temas que se postulan en este libro, tendrá su pasaje al futuro.

Para ello es imprescindible tener en cuenta ya mismo, algunas claves comprensivas:

### **➤ ACEPTACIÓN DEL CAMBIO. DESARROLLAR EL HÁBITO DE VISUALIZAR EL FUTURO.**

Si queremos seguir siendo empresarios, debemos estar siempre tratando de leer entre líneas, lo que va a suceder, qué vendrá, adelantarnos a nuestros competidores, ni que hablar a nuestros clientes.

Una buena práctica es preguntar a nuestra gente y a nosotros mismos en qué estamos y hacia dónde vamos; y lo más importante: hacia dónde va el mundo real. Lo ideal es hacer trabajo de grupo al menos una hora al mes para salir de la rutina y plantearse cosas diferentes y volar, es la única forma de crecer y ver hacia dónde se dirige el mercado.

Lo más indicado, desde luego, es realizar regularmente investigación de mercado y detectar el comportamiento del consumidor.

Una vez por semana al menos, me tengo que preguntar: ¿Qué está pasando en el entorno?, ¿qué puede afectar a mi empresa?, ¿qué productos sustitutos tienen mis productos?, ¿qué tendencias?, ¿qué cambios?.

## ➤ **TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE AL MENOS UNA FORTALEZA CENTRAL.**

Si afirma que es el mejor en servicio, bien, seamos coherentes con este mensaje, y que no nos pase que el cliente venga atraído por ese posicionamiento que logramos con nuestra comunicación y no sólo no encuentre la prometida calidad, sino que además en el momento de la verdad, viva lo opuesto. La coherencia es fundamental. Hay que sostener esas fortalezas centrales que prometemos, con el desarrollo de habilidades necesarias.

## ➤ **DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDA CONSTANTEMENTE.**

Capacitar, capacitar, capacitar. Capacitar a nuestra gente, crear ventajas diferenciales. Trabajar con la Visión y Misión de nuestra empresa. Involucrar a todos.

Introducir programas de calidad, no únicamente con el exclusivo objetivo de certificarnos con las Normas Iso, -eso está bien, pero no alcanza- sino con el objetivo de **SER MEJORES, A LOS EFECTOS DEL CLIENTE, Y NO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.**

El desarrollo de una visión y misión será de gran ayuda, trabajar en los valores y creencias de la organización. En el capítulo 4 , cuando veamos la cultura empresarial veremos en que consiste.

La **Visión** de la organización, **es el sueño a largo plazo** que la compañía desea alcanzar. Es la imagen del futuro que deseamos. De nada sirve elaborar una visión en la empresa y que no sea compartida en su proceso y en su resultado por todo el personal.

La **Misión**, **es el camino a seguir**, el propósito, la razón de ser de la empresa; debe estar dirigida a definir nuestro negocio y cómo será nuestro desempeño.

➤ **DESARROLLAR UNA FILOSOFÍA DE SATISFACCIÓN TOTAL HACIA EL CLIENTE.**

Pelear por su lealtad, ganar clientes, amarlos, cuidarlos, comprender que son la razón de ser de nuestro trabajo.

Pedirles su opinión, escucharlos, proponerles ser protagonistas de nuestra organización. Invitarlos a opinar de nuestros competidores. ¿Qué hacen ellos por ustedes que no hacemos nosotros?

En el capítulo 5 analizaremos cómo se realiza una medición de satisfacción de los clientes. Esta herramienta nos permite conocer como es nuestro desempeño ante sus ojos.

En el capítulo 4, veremos cómo se construyen las bases y los pilares de la satisfacción total de los clientes. Sin éstos ninguna organización puede desarrollar un futuro exitoso.

➤ **SER FLEXIBLES, APOSTAR A ESTRATEGIAS QUE PERDUREN. DAR VALOR.**

Las estrategias de precio no nos llevan a nada bueno, sólo a una caída más vertiginosa. Los clientes están dispuestos a pagar un poco más, pero por algo de valor, no por lo mismo que los demás ofrecen.

➤ **REINVENTAR LA EMPRESA. DESARROLLAR ESPÍRITU INNOVADOR.**

La organización debe estar siempre re-inventándose, nada puede seguir estático e igual en el momento actual, donde el cambio es constante y veloz. Lo que su organización hizo hace un año, hoy ya no servirá. Debemos poner en tela de juicio nuestra forma de actuar, nuestras prácticas, plantearnos salidas, ser innovadores.

**EL CONOCIMIENTO ES LA BASE DE LA RIQUEZA.**

**LAS EMPRESAS DEBEN ENTENDER QUE EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEPENDERÁ DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE QUE TENGAN**

## TENDENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Las tendencias se diferencian de las modas en su duración en el tiempo; mientras que las modas son más cortas y esporádicas, las tendencias duran y permanecen por lo menos una década.

Pero entonces, ¿por qué debemos estar atentos a estas tendencias en lo que respecta a los consumidores?; la respuesta es sencilla: porque ellas determinarán la forma de hacer negocios, las formas de consumo y de compra.

El ejercicio mental que deberían hacer los empresarios al pensar en un producto o servicio para lanzar al mercado, sería verificar si éste concuerda con por lo menos cuatro o cinco de las tendencias que vienen marcando la sociedad de consumo.

Es por eso y simplemente por ese motivo que los empresarios debemos atender estas tendencias. Si existe la tendencia de la “vida *fast*, rápida, de poco tiempo disponible”, debemos pensar cómo puede afectar esto a mi servicio:

- ¿Facilito las cosas a mis clientes al momento de comprar y solicitar mi servicio, o no?
- ¿Brindo la seguridad que buscan en mis procesos?
- ¿Tiene mi organización una estrategia de servicio de entrega inmediata?
- ¿Respondo con eficiencia a través de mi personal a los reclamos del cliente?, ¿tengo procesos diseñados para tales efectos y gente con las habilidades necesarias para el manejo de situaciones de este tipo?

Existen trabajos muy interesantes con respecto a la lectura del futuro en lo que respecta a las tendencias. Sobre este tema citaré las principales conclusiones de la consultora Faith Popcorn, autora del libro "Conéctese con el futuro, Clicking" (Ediciones Granica 2000). Ella es presidenta de Brainreserve, consultora americana especializada en las tendencias de consumo, la cual se encuentra entre las 500 empresas Fortune en EUA. También es conocida como la «Nostradamus» del marketing.

Sus ideas y observaciones han revolucionado el mundo de los negocios. Sus pautas sobre lo que va a pasar con los consumidores contemporáneos y futuros, constituyen verdaderas revelaciones que ayudan a insertarse en la dinámica de la realidad hacia el porvenir.

Sostiene que "es necesario mirar hacia el futuro sin tener en cuenta el pasado", en su libro alerta sobre las tendencias que, al modificar el estilo de vida y de consumo de la gente, influirán decisivamente en el mundo de las empresas.

Una de las tendencias es el aumento de la decisión por parte de la mujer, su mayor protagonismo, lo que denominó "la feminización del mercado", tanto al decidir una compra como al vetarla. Destaca, además, que por ser más escaso que el dinero, el tiempo se ha convertido en un valor real para los consumidores. Las compañías, en consecuencia, están obligadas a ofrecer productos y servicios que le ahorren tiempo a sus clientes.

Es fácil coincidir con ella. A diario en nuestra actividad en las empresas, tratamos de brindar las herramientas que éstas necesitan para competir con éxito, y ayudarlas a entender que el futuro no es una simple repetición del pasado. Es preciso hacer inventario, reflexionar. Es fundamental encontrar nuevos modelos de pensamiento, nuevas habilidades, o quizás haya que revisar cómo enfocar un problema. Al delinear las tendencias que vendrán, forzamos a la gente a pensar de una manera diferente, a cuestionar lo obvio. Y una vez que lo hacen van camino hacia el éxito.



## LAS TENDENCIAS

Son 16 las tendencias, las mencionaré inmediatamente, con una breve descripción de cada una. Recuerden que por ser tendencias tienen unos 10 años para desarrollarse, y son importantes porque van a impulsar no sólo a las empresas, sino que también cambiarán nuestros hábitos de compra.

1. ENCAPSULAMIENTO
2. SECTARISMO
3. FANTASÍA Y NECESIDAD DE AVENTURA
4. REIVINDICACIÓN DEL PLACER Y SU BÚSQUEDA
5. PEQUEÑAS GRATIFICACIONES
6. BÚSQUEDA DE RAÍCES, ESPERANZA Y SEGURIDAD
7. INDIVIDUALISMO, EGONOMÍA
8. REJUVENECER
9. FEMINIZACIÓN, PENSAMIENTO FEMENINO
10. EMANCIPACIÓN MASCULINA
11. NECESIDAD DE SENTIRSE VIVO
12. LAS 99 VIDAS
13. EQUILIBRIO DINERO - PLENITUD
14. CONSUMIDOR EXIGENTE Y VIGILANTE
15. CAÍDA DE ÍDOLOS E ÍCONOS
16. CONCIENCIA ECOLÓGICA-S.O.S.

### 1. ENCAPSULAMIENTO

La tendencia al encapsulamiento, según Faith Popcorn, fue descubierta en 1981, y desde entonces fue cambiando. En realidad, en aquella época estaba estrictamente relacionada con la

orientación a la vida hogareña, puesto que la casa se consideraba un lugar sedante, tranquilizante. Eso sigue siendo así, pero con un agregado, porque la tendencia al encapsulamiento ahora también se vincula con la necesidad de la gente de protegerse de lo impredecible del mundo exterior, motivo por el cual se refugia en lugares seguros (shoppings, hipermercados, barrios privados, etc.).

Para las empresas es muy importante, porque refleja que los consumidores aspiran a que todo lo que los rodea se parezca a sus casas. Quieren llevar con ellos una especie de cápsula que les brinde seguridad. La seguridad es sólo una parte del encapsulamiento.

El encapsulamiento tiene que ver con la familia, con la comodidad y el sentimiento de que en el lugar donde vivimos nos aceptan tal cual somos. Un lugar que hasta está decorado de la manera que a nosotros nos gusta. Y también tiene mucho que ver quién se encuentra en la cápsula con uno. Es la tendencia que habla del confort y de la seguridad.

## 2. SECTARISMO O TENDENCIA A LA FORMACIÓN DE CLANES

Otra tendencia relacionada al encapsulamiento, es la de agruparse en clanes, o grupos de intereses comunes. A la gente le gusta reunirse con personas que comparten sus mismos valores, creencias e intereses. Se forman muchos clanes en Internet, o alrededor de otros tipos de actividades que demandan cierta afinidad; para ser más claro: profesional, vecinal o religiosa. Existe una identidad en el grupo del que los individuos forman parte, y éstos serían buenos lugares para desarrollar un producto, porque a todos nos gusta ser parte de una asociación.

En Estados Unidos se denomina a esos grupos con la sigla PLU (*People Like Us*, cuya traducción sería “gente como nosotros”), y

representan una especie de barrera de protección y seguridad contra lo amenazante del mundo exterior.

### 3. FANTASÍA Y NECESIDAD DE AVENTURA

*"Fantasy Adventure"*, aventura de fantasía, escape de las tensiones cotidianas a través de viajes, comidas y realidad virtual.

Los consumidores anhelan la excitación y el estímulo de las aventuras libres de riesgo, como una forma de escapar al stress y al tedio.

Desde el punto de vista de nuestro negocio o servicio, debemos acompañar estas tendencias. Ofrezcamos estas sensaciones.

Hay muchos ejemplos actuales de esta tendencia: la gran oferta de viajes a lugares diferentes y exóticos, safaris, actividades transgresoras, etc..

Hasta en los centros comerciales nos ofrecen folletos o propuestas de viajes y destinos diferentes y llenos de aventuras; las promociones se hilvanan en base a estas ideas, hasta marcas famosas de cigarrillos van de acuerdo a estas tendencias, ofreciéndole a los consumidores estas vivencias. La mayoría de nosotros llevamos vidas muy rutinarias, (en mi caso por cierto que no es así, a veces anhelo un poco de rutina), por lo que ansiamos esa sensación fugaz, que nos transporta de lo mundano a lo mágico, al menos por un momento.

Los restaurantes temáticos son un vivo ejemplo de acompañamiento de esta tendencia, *Hard Rock Café*, *Planet Hollywood*. Aquí en nuestro país hay ya ejemplos de estas propuestas, aunque muy pocos.

El furor de los vehículos "4 x 4", "Todo Terreno", también van de la mano de esta tendencia, la búsqueda de sentirse diferente, salir de la rutina y vivir una aventura aunque en la ciudad, hace sentir

a sus conductores en un Camel Trophy, o en un safari urbano en la city.

El gran auge de los centros de diversiones, los juegos electrónicos, las estancias turísticas y un sinnúmero de nuevos fenómenos y propuestas que tienen en cuenta esta tendencia.

Su empresa, ¿puede lograr que sus clientes vivan una experiencia diferente, excitante?

#### 4. REIVINDICACIÓN DEL PLACER Y SU BÚSQUEDA

*“Pleasure Revenge”*. El placer de la venganza por soportar toda esta locura en la que viven los consumidores, cansados de normas y reglas, quieren liberarse y saborear pequeñas dosis de frutas prohibidas.

Esto se traduce en algo así como que *“estamos hartos de tanto sacrificio y cuidado de nuestra alimentación, queremos disfrutar de los placeres de la vida, no nos importa si fumar mata, si beber engorda, si comer comidas chatarra provoca colesterol, queremos reivindicar el placer”*.

Estas son las tendencias por las cuales cada vez hay más lipoaspiraciones, más cirugía estética, más búsqueda de soluciones rápidas y es mejor no matarse en horas de gimnasia si existe el rápido expediente de la lipoaspiración.

Los salones de bronceado y de cama solar proliferan, los sitios de internet eróticos también siguen recibiendo cada vez más visitantes. Cada vez hay más clínicas de estética, y a su vez estas siempre tienen más clientes.

Para estar en sincronía con esta tendencia a la búsqueda de placer no hay otro camino que proporcionarle a los clientes gratificaciones que representen una experiencia agradable y placentera.

## 5. PEQUEÑAS GRATIFICACIONES

Esto significa que los consumidores están sometidos a tensiones y *stress* diarios, y buscan gratificaciones y lujos de efecto rápido.

Por ejemplo las pequeñas gratificaciones serían no tanto un espíritu de rebeldía como la tendencia anterior, sino una actitud más positiva con uno: quererse más, y gratificarse para poder seguir.

Recurrimos a pequeñas recompensas para tolerar mejor la vida que llevamos, llena de tensiones e inseguridad, y al menos por un momento nos reconfortamos y nos sentimos muy bien. Un bombón si estamos a dieta, una corbata si estamos deprimidos, una buena botella de vino, en fin, algo que nos recompense.

Nunca tuvimos tantos productos dirigidos a sincronizar con esta tendencia, golosinas irresistibles, comestibles en todo tipo de presentaciones y formas, bebidas y vinos sofisticados y caros, productos cosméticos para disfrutar aromas espectaculares, mascotas exóticas, y todo lo que su mente y su empresa pueda desarrollar para aprovecharse positivamente de esta tendencia en el consumidor.

## 6. BÚSQUEDA DE RAÍCES ESPIRITUALES, ESPERANZA Y SEGURIDAD

Esto tiene que ver con ese refrán que dice “ lo último que se pierde es la esperanza”. A pesar de todo lo que hemos hecho como habitantes de este planeta , hoy intentamos buscar motivos y respuestas trascendentes para sentirnos mejor y más felices en este mundo.

Hoy es una realidad que muchos meditamos, algunos hacen yoga, o reiki, otros practican religiones nuevas, y muchas más cosas que se han ido agregando al mercado a raíz de esta tendencia.

El médico hindú Deepak Chopra, autor de afamados best-sellers como "El Camino de la Abundancia", da conferencias para miles de personas al año, se venden cada vez más libros de búsqueda espiritual y de auto ayuda.

Creo que esta tendencia se funda en ese sentimiento de la gente de querer ser mejor y más feliz a través de un contacto con lo divino o lo cósmico, pero atención el objetivo de todo esto es: la propia felicidad personal inmediata; no pedir perdón por las faltas cometidas, como hace años atrás.

Hay una necesidad imperiosa de tener esperanza. Más individual que colectiva.

Se leen libros de ángeles y de sanadores milagrosos.

## 7. INDIVIDUALISMO, EGONOMÍA

En esta época de gran despersonalización, los clientes buscan productos y servicios individualizados y a la medida.

Estamos cansados de sentirnos parte de una masa de un mercado, queremos ser uno mismo, y quien nos haga sentir importantes llevará ventajas.

Hoy los clientes pensamos en nuestras preferencias y que nos diseñen los autos, las prendas de vestir, los hogares a la medida y a nuestro gusto, y cada vez más esto se extiende a otras cosas que están en el mercado.

Otro ejemplo es la información proporcionada on-line a la medida de cada usuario. Para los periódicos esto es crucial; a los lectores ya no les interesa leer todo, sólo lo que es importante para ellos.

La venta de artículos con envío a su domicilio, los pedidos telefónicos, los catálogos de venta; todo está pensado para el cliente, considerado como único en su individualidad.

Hay tantas cosas que pueden ser hechas para ayudar al cliente a sentirse único. Nunca me ocurrió que el servicio del taller de mantenimiento de mi auto, me llame para avisarme que estoy cerca de la fecha de cambio de aceite, que ya tienen mi lugar reservado, que me esperan ese día con un humeante café (bueno, deberían saber que no tomo café y deberían tenerme listo un té) y mi diario o mi revista preferida. Iría con mucho gusto al taller, ahora ¿realmente valgo la pena como cliente o no?

Considero que sería interesante conocer los gustos de nuestros clientes -no importa lo que hagamos-, para tener su historia; quién sabe si mañana nos puede servir para dirigirnos a ellos, y ofrecerles nuevos productos y servicios. Es bueno tener presente que los clientes aman a quienes los cuidan y se preocupan por ellos.

## 8. FEMINIZACIÓN, PENSAMIENTO FEMENINO

El comportamiento y el ingreso de la mujer al mercado ha impactado de una forma contundente.

Hoy las reglas del juego son otras. Las mujeres somos diferentes a los hombres, y hay que tratarlas de manera diferente.

Mi consejo: háganlo. Las mujeres decidimos, y lo hacemos bien.

Las mujeres queremos que nos hablen de nuestra realidad, que nos permitan hacer valer nuestros derechos de decisión.

Las empresas deben reconocer el poder que tienen las mujeres como consumidoras, y entender que se vinculan con los productos de manera muy diferente que los hombres. Por eso deben preparar estrategias para llegar a las mujeres en forma diferente que a los hombres.

Recordaré siempre mi experiencia, la última vez que fui a cambiar mi auto. El vendedor de la automotora me pedía que fuera con

mi marido (para qué perder tiempo conmigo), total yo no decido!. Además, como si fuera poco, me quería vender el auto que a él le gustaba. Cuando yo le pedí un auto deportivo modelo cupé, él me explicaba que me convenía comprar un auto familiar.

Qué tonta yo!.

Se supone que las mujeres no usamos autos deportivos, o peor, que no estamos aptas para decidir que auto queremos usar.

## 9. EMANCIPACIÓN MASCULINA

Es la otra cara de la feminización, el hombre comienza a dejar sus tan mentadas responsabilidades, y a compartir con la mujer su poder.

Hay una nueva forma de ser de los hombres. Hoy los hombres se permiten ser sensibles, emotivos y débiles de vez en cuando. Antes no podían llorar. Ahora se están emancipando. Ahora los hombres no sólo se dan la mano, se besan cuando se saludan.

El mercado de los cosméticos de los hombres ha crecido en forma impactante, así como los productos de cuidado personal, vestimenta, ejercicios para estética, clases de chef o cocina, etc.

El rol ha ido cambiando, es una tendencia; por eso su empresa debe tener en cuenta este fenómeno.

Los padres de hogar, hoy más que nunca, intentan con esmero compartir con sus esposas la crianza de los hijos; antes, esto era tarea casi exclusiva de las mujeres.

Es lo que Faith Popcorn llama el síndrome de “ Papito Querido”.

En la película Junior, Arnold Schwarzenegger encarna tan profundamente esta tendencia, que decide tener un hijo. Es el ejemplo más claro del hombre musculoso liberado.

Bienvenido entonces el hombre del siglo XXI.



## 10. REJUVENECER, EL REGRESO A LA NIÑEZ.

Los consumidores buscan símbolos de juventud, para poder frenar la edad adulta y volver a ser niños.

Esta tendencia tiene que ver con ser de 60 y sentirse como de 30 años. Es buscar renacer, rejuvenecer a como de lugar, tomando actitudes hasta riesgosas, usando los medios que se dispongan para sentirse joven.

La tendencia de la regresión, como se la ha denominado, consiste en liberarse de las ideas preconcebidas de sostener conductas para cada edad; eso ya no está vigente y cada vez lo estará menos.

Los productos para parecer más joven proliferan. Las clínicas de cirugías estéticas y de tratamientos rejuvenecedores tienen, cada vez, más clientes.

Esta tendencia le pide y obliga a las empresas a brindar elementos a los consumidores que ayuden a hacerlos sentir más jóvenes, y que les brinden la sensación de seguir siendo *"for ever young"*.

## 11. NECESIDAD DE SENTIRSE VIVO

Los consumidores de hoy persiguen afanosamente la idea de llevar una mejor calidad de vida.

Se está permitiendo ingresar con más fuerza a las medicinas alternativas, a los tratamientos holísticos que ayudan a lograr este objetivo de conquistar una calidad de vida superior.

La tendencia a estar vivo y sentirse realmente bien es muy fuerte y muy clara; prosperan los negocios que ofrecen tratamientos con hierbas, naturales, homeopáticas, florales de Bach, aromaterapia, y un sinnúmero de productos naturales en la alimentación y en la cosmética.

Se vuelve a las viejas recetas de las abuelas, y se comienza a dejar de lado todo lo agresivo y poco natural. Por tal motivo ningún empresario razonablemente puede prescindir de instalar en las creencias de sus clientes, la convicción de que se les está vendiendo siempre algo natural o sano, que no afecte su calidad de vida o la ecología y el planeta.

## 12. LAS 99 VIDAS

La tendencia de las 99 vidas, se basa en la necesidad actual de tener que vivir a toda velocidad, haciendo una infinidad de tareas, una enorme cantidad de roles que hay que protagonizar día a día.

Se le denomina “síndrome del estilo de vida comprimido”.

Por eso cada vez más se lanzan nuevos y revolucionarios productos al mercado que nos prometen hacer las cosas más rápido y velozmente.

No le haga perder el tiempo a los clientes; piense cómo puede sincronizar con esta tendencia, resuélvale los problemas. Hágalo sentir que usted y su producto, cuidan de su tiempo.

Resolverle problemas, organizarle la fiesta, la cena, comprar la comida hecha, teñirse el pelo en 10 minutos, y más y más velocidad a todo es lo que la gente compra.

## 13. LIBERACIÓN. EQUILIBRIO DINERO – PLENITUD

“*Cashing Out*”, que significa resignar efectivo, supone que las personas que trabajan se cuestionan el valor intrínseco de una carrera muy demandante; muchas de ellas eligen una vida más sencilla, pero más plena.

Los consumidores buscan un estilo de vida más simple, más equilibrado con respecto a los extremos de trabajar para tener más y sencillamente disfrutar lo que tienen.

Somos hijos de la libertad; eso creemos.

Por eso soñamos con elegir nuestro trabajo, hacer nuestros horarios, elegir nuestros clientes.

Deseamos tener opciones, poder elegir, y cada vez más lo hacemos realidad, ahora es una tendencia.

Ya lo dijo Alvin Toffler en su libro "*Cambio de Poder*": el héroe de la nueva economía será, en el futuro, el pequeño empresario y no el gigante.

El sueño de muchas personas es tener su propia empresa, ser emprendedores y liberarse, en Uruguay las Pequeñas y Medianas empresas son el 94 % del PBI. O sea la mayoría.

Una manifestación de esta tendencia, es irse a vivir al campo, o tener una chacra; liberarse de la locura de la ciudad al menos por un rato a la semana.

Si Usted quiere sincronizar con esta tendencia, piense e investigue, qué puede ofrecer para ir de acuerdo a ella. Por ejemplo, los bancos van extendiendo las líneas de apoyo y préstamos a los pequeños emprendedores; las ofertas de bienes raíces en la zona costera o lejana a la ciudad va en franco crecimiento; los barrios privados tendrán cada vez más pobladores, la zona de la Ciudad de la Costa experimentó el crecimiento intercensal más alto de la historia.

## 14. CONSUMIDOR EXIGENTE Y VIGILANTE

El consumidor es cada vez más exigente y hasta a veces impertinente, dicen muchas veces los empresarios; sí, así es, y es una tendencia. Cada vez más los clientes -conscientes de sus derechos, celosos de su espacio- nos vigilarán y no perdonarán nuestros errores.

Los clientes penalizan a las empresas que no cumplen sus promesas, y un cliente insatisfecho se lo dirá por lo menos a diez clientes potenciales lo mal que le fue con su compañía.

El 96 % de los clientes insatisfechos, ni siquiera se lo hacen saber, se van en silencio y lo abandonan, o sea que de cada 4 que se quejan, hay 96 que nos dejarán.

Hoy, cada vez más mediante ruidosas protestas, los consumidores exigirán respeto y se harán oír.

## 15. CAÍDA DE ÍDOLOS E ÍCONOS

En los últimos años hemos asistido a una especie de terremoto social que transformó al mundo, forzándolo a cuestionar y hasta rechazar los pilares y paradigmas establecidos de la sociedad.

No queda casi nada sagrado. Todo puede caer: cayó el muro de Berlín, caen las figuras públicas, las relaciones de autoridad tradicionales se modificarán, se acortarán las distancias entre las jerarquías y los súbditos de cualquier especie. Los consumidores cada vez desconfiamos más, exigimos cambios y pretendemos que nos escuchen.

Esta tendencia está relacionada con la caída de las instituciones, de los sistemas religiosos. Pero los consumidores necesitamos creer en algo, por eso quien les brinde credibilidad, transparencia, seguridad, esperanzas responsables a los clientes estará por buen camino.

## 16. CONCIENCIA ECOLÓGICA-S.O.S.

Con el objetivo de proteger el planeta en peligro, la gente re descubrió una conciencia social cuyos elementos centrales son la ética, la pasión y la compasión. Por eso su empresa debe estar atenta a que el consumidor favorecerá a quienes cuiden y promuevan este tipo de ética y conciencia ecológica y social

(reciclar, donar a los carenciados, garantizar la destrucción de elementos tóxicos, etc.).

En conclusión: no desaprovechen las oportunidades. Sigán las tendencias.

Sincronicen con ellas, recuerden que duran muchos años.

## **TENDENCIAS EN NUESTRO MERCADO LOCAL**

De acuerdo a distintos estudios propios y de colegas, hemos podido determinar que el mercado nacional manifiesta algunas corrientes de comportamiento en los consumidores, que tienen un carácter constante.

Podemos hablar incluso de una tipología de compradores y de cambios que están dibujando no solamente el mercado de hoy sino también el del porvenir.

Ellos son:

- Se prevé un crecimiento importante en la preferencia de los consumidores por los hiper y supermercados, shopping centers, autoservicios. Esto está en sincronía con la tendencia del encapsulamiento, la búsqueda de lugares seguros, confortables, que tengan todo para ofrecer.
- Aparecerán en los próximos años nuevas formas de comercio minorista, hard discount (tiendas de descuentos), tiendas de especialidades, shoppings temáticos, tiendas virtuales, etc.
- Seguirán llegando multinacionales del supermercado y crecerán los metros cuadrados de superficie.
- Cambios en la localización geográfica de la población, hacia la zona costera en dirección al este.
- Crecimiento de la cantidad de mujeres que trabajan.

- Crecimiento de los hogares monoparentales o sea de un solo padre.
- Crecimiento de hogares unipersonales.
- Crecimiento de la cantidad de hogares que tienen moderno equipamiento de frío para conservar alimentos, esto afecta el hábito de compra y consumo.
- Alto crecimiento de la cantidad de hogares que poseen vehículo, o sea se desplazan más.
- Gran desarrollo de la venta a crédito.
- Apertura de la economía a las importaciones, ingreso de productos de mejor calidad a precios competitivos o más bajos.
- Flexibilización de horarios comerciales, horario extendido.
- Consumidores cada vez más exigentes e informados. No perdonan la mala calidad de producto y de servicio. Este último pesa más del 50 % en el paquete global.
- Creciente preocupación del consumidor por la seguridad y la comodidad.
- Declinación de la preferencia por el almacén tradicional y los formatos tradicionales. Búsqueda de nuevas opciones o de especialistas, con alta calidad de servicio.
- El mercado minorista de alimentos en Uruguay, actualmente está conformado por un 40% de almacenes, un 24% de autoservicios y un 36% de supermercados. En los próximos años esto se va a revertir. Crecerán los autoservicios y los supermercados.
- El consumidor no tiene tiempo. Si espera más de 3 minutos en la caja para pagar, se altera.

## **LA NUEVA REALIDAD DEL CONSUMIDOR EN URUGUAY: CADA VEZ MAS EXIGENTE. DATOS SUMINISTRADOS POR EL ÁREA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.**

Incluyo en este capítulo algunos datos suministrados por el Área de Defensa al Consumidor, de la Dirección General de Comercio, Ministerio de Economía y Finanzas. Como es de público conocimiento fue aprobada la Ley de Relaciones de Consumo y esto ha provocado, aunque ya sucedía desde antes, una fuerte actividad de reclamos por incumplimientos con respecto a las promesas que realizan las empresas, ya sea por productos o servicios. Los siguientes datos son los que revelan este perfil cada vez más exigente de los consumidores en nuestro país.

- Procedimientos de control realizados desde el 1º de enero de 2000 al 31 de julio: 13.640 a nivel nacional.
- Actuaciones administrativas de atención al consumidor (consultas, mediaciones con empresas, etc.) en el mismo período: 4.991.
- El total se compone de la siguiente manera: reclamos o quejas por productos 26.11 %, y por servicios 73.89 %.
- Por sexo se compone de la siguiente manera: reclamos realizados por el sexo femenino 66.32 %, masculino 33.68 %.
- Con respecto a los datos del mes de agosto del 2000, solo en este período ascendieron a: procedimientos de control a nivel nacional: 2.389; actuaciones administrativas de atención al consumidor: 815; actuaciones referidas a productos, un 37.79% y a servicios, un 62.21%.

**Los motivos de quejas son: incumplimiento de la oferta, consultas por dudas en servicios financieros, garantías, falta de entrega de productos, falta de información en la oferta y publicidad engañosa.**

**Cómo conclusión: ¿Qué le parece, debemos empezar a trabajar con más seriedad en el tema calidad de servicio al cliente?**

### CONSEJOS BREVES

- Lograr optimización en los costos, mediante nuevas formas de negociación con los proveedores, plazos, grupos de compra, etc.
- Asociaciones y cooperación entre comerciantes Pymes.
- Capacitación y reconvertirse.
- Aprovechar la variable “cercanía” para captar y atender clientes de la zona de influencia.
- Realizar campañas de marketing promocional, crear sistemas de fidelización de clientes.
- Trabajar en capacitación al personal para mejorar el nivel y el desempeño en servicio al cliente. Implementar sistemas de gestión de calidad.
- Extender horarios de atención, servicio de entrega rápida, y más facilidades para los consumidores.



## CONCLUSIONES

Tanto en la escala mundial como en el terreno nacional se están cumpliendo y se van a cumplir estas inclinaciones y tendencias entre los consumidores.

Tal vez no se verifiquen en Uruguay con exactitud la totalidad de las tendencias, pero lo que sí es seguro es que la ola mundial ya hace rato desembarcó en nuestra tierra y que, en algunos casos más lento y en otros más veloz, va llevando a la masa de consumidores a esas direcciones.

Por eso le aconsejo tener en cuenta lo siguiente:

- las tendencias cambiarán la forma de hacer negocios con nuestro clientes. Haga futurología, vea como pueden afectarle los cambios, y lo que vendrá.
- La empresa que tenga en cuenta las tendencias en el comportamiento del consumidor, para el diseño de sus productos y servicios, irá mucho más adelante que las que no lo hagan; estas últimas no podrán sobrevivir.
- Las tendencias permanecen por un lapso de más de 10 años, a diferencia de las modas que son efímeras.
- Realice la verificación de los servicios y productos que su empresa ofrece, controlando su sincronía, con por lo menos 4 de las tendencias.
- Los consumidores no perdonarán más la sensación de frustración al tratar con su organización. Bríndeles soluciones y valor. Diferénciese.
- El futuro no es una simple extrapolación de las acciones del pasado. Su futuro no será bueno. Tal vez no lo tenga.

## MUCHA OFERTA, POCA DIFERENCIACIÓN

Cuando somos uno solo o pocos para ofrecer el mismo producto o servicio al mercado, tenemos asegurados a los clientes.

Pero cuando somos muchos para ofrecer lo mismo, o sea que tenemos competidores, debemos diferenciarnos, si no seremos simplemente una opción más en el mercado.

La poca imaginación y la ausencia de elementos, ya sean tangibles o intangibles que ayuden a los clientes a diferenciar entre una empresa y otra, o entre productos, o servicios es tan desastrosa que no se puede medir.

En el empresariado local aún no hay una real conciencia de los daños en la economía que provoca este aspecto a su compañía.

La renuencia a asumir riesgos e innovar es realmente un pecado empresarial.

Nos parece útil precisamente en esta parte de nuestro análisis repasar la historia del marketing para ayudarlos a comprender cómo se fue dando este proceso.

### BREVE HISTORIA DE LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Durante la primera etapa, donde recién se empezaba a comprender el fenómeno del marketing como tal, existía un exceso de demanda con relación a la poca oferta. Por ejemplo había muchos compradores para unas pocas marcas de productos.

En esta etapa que comienza en la década del '30 y se extiende hasta el '60, había realmente poca competencia, pocos productos,

mercados cerrados, con poca tecnología; existían productos locales y poca presencia de productos internacionales. No había mayores opciones para elegir.

En esta etapa se fabricaban productos, sin pensar y sin contemplar las necesidades de los consumidores.

Coincidentemente por esos años, se produce el desarrollo de las primeras teorías y trabajos relacionados con el marketing y la comercialización.

En la década del '60 comienza a aumentar la oferta y tiene lugar el nacimiento de los primeros planteos relacionados con la comercialización, las ventas, el packaging, el comportamiento del consumidor, etc.

Es en esta época que aparece uno de los primeros libros relacionados al tema que es **"COMERCIALIZACIÓN"** de Jerome Mc Carthy, donde se introduce por primera vez el concepto revolucionario para esa época de las 4 P, o las 4 variables del marketing: producto, precio, promoción, plaza. Sin duda que no fue este libro, sino las transformaciones que estaban ocurriendo en el mundo industrializado, lo que determinó que poco a poco se empezaran a preocupar las empresas de captar una mayor parte del mercado, mediante técnicas de apertura a sus necesidades, investigando, y compitiendo, dado que la oferta comenzaba a aumentar.

De todas formas en ese momento la revisión de los productos era casi nula, inexistente: las hojas Gillette durante 90 años fueron casi iguales, y el jabón o las bebidas se mantenían por años sin ninguna innovación, sin cambios, las estrategias de marketing eran muy escasas. El ciclo de vida de los productos y de los mercados era totalmente diferente, no tenía la velocidad vertiginosa que tiene hoy.

No era necesario establecer estrategias de diferenciación, ya que no había una situación de competencia feroz como en la actualidad.

En la década del '70, se inicia la segunda etapa, allí se da en el mercado un sensible aumento de la oferta y de la competencia.

Se produce un incremento de la competitividad y los mercados se vuelven más turbulentos e inestables.

Los productos de marcas internacionales empiezan a ocupar lugares importantes en los mercados locales; los consumidores comienzan a tener más opciones y empresas locales descubren algo que hasta ese momento venían desconociendo o ignorando: la competencia.

Aquí surgen con fuerza y protagonismo los expertos en marketing o mercadotecnia (como se denomina en EUA), Theodore Levitt, Philip Kotler, Michel Porter, quienes postularon: el trabajo serio en planificación estratégica, la investigación sistemática del mercado, la calidad del servicio y el valor de la marca, entre otras cosas.

Esta etapa se caracteriza por un gran aumento de la competitividad y la oferta de productos de mejor calidad, que progresivamente van incorporando tecnología y tienen más en cuenta a los consumidores y sus necesidades.

La tercer etapa comienza a mediados de la década del '80, y está definida por la apertura económica, la alta competitividad y los efectos de la globalización.

Las características de esta época son: liberalización de mercados, fluctuación del dólar, surgimiento de las teorías de la calidad total, cero defecto, las enseñanzas de Japón. Es la era del marketing internacional.

Surgen All Ries y Jack Trout, con sus 22 Leyes Inmutables de marketing, la estrategia del posicionamiento, el concepto de que la mente del consumidor es el lugar donde se juega la batalla de las marcas, desarrollo de las teorías del posicionamiento, la era de la segmentación, etc.

Así pues se compite en el mundo, el consumidor comienza a exigir, VALOR Y SATISFACCIÓN; existen infinidad de opciones.

## MUCHA OFERTA, POCA DIFERENCIACIÓN

La realidad presente del mercado nos muestra que lamentablemente la mayoría de los empresarios no comprenden la importancia de la diferenciación, esto significa sencillamente:

**OFRECER DIFERENCIAS QUE NOS DEN VENTAJAS COMPARATIVAS FRENTE A NUESTROS COMPETIDORES.**

Si todos ofrecen lo mismo, los consumidores nos verán como similares, sin embargo si damos **VALOR, SI OFRECEMOS ALGO QUE SEA APRECIADO POR LOS CONSUMIDORES, SEREMOS LA MEJOR OPCIÓN.**

La estrategia que se basa en la diferenciación sólo por el precio, es poco inteligente, la situación de las empresas que toman esta decisión, es sumamente vulnerable.

En el ejercicio de la profesión de consultores vemos a diario cometer este error. Por cierto que el precio es muy importante, pero si termina siendo la única diferencia con nuestros competidores, no podremos competir; es más: a corto plazo perderemos el oxígeno, y arruinaremos nuestras posibilidades de sobrevivir. Son muy numerosas las empresas que han hecho esto, y terminaron su futuro. Esto se debe a que los márgenes de rentabilidad cada vez se reducen más y no se realizan los ajustes internos en la organización tendientes a corregir deficiencias en los manejos con los proveedores o errores en el manejo del personal habitualmente desencajado de sus funciones óptimas y sin un control real de eficiencia y productividad.

Es necesario diferenciar lo que puramente es una estrategia de precio (que consiste en diferenciarse sólo por precio) de las promociones o las estrategias, que se llevan a cabo porque responden a un momento del ciclo de vida del producto o del mercado y ameritan realmente soluciones temporarias de rebaja de precios.

La variable precio es sagrada.

Saquemos conclusiones: en el manejo del producto hay que tener lucidez y sentido de la oportunidad para utilizarla adecuadamente y que produzca un resultado positivo en la empresa.

## CONCLUSIONES

- Diferenciarse es tan importante como tener un producto o servicio que realmente satisfaga una necesidad de los consumidores, tal vez, hoy por hoy, es más importante que eso.
- La diferenciación incluye los siguientes aspectos: la propuesta que tenemos para ofrecer, precio, producto, punto de venta, forma de comercialización, servicio, promoción y publicidad, y sobre todo la gente, la única diferencia sostenible.
- El precio es algo más en la propuesta, es importante, pero no es lo único. No ponga a su empresa en una situación tan vulnerable en el mercado, piense en ventajas ingeniosas y que sean valoradas por sus clientes y si no se le ocurren pregúnteles a ellos.
- En el 100% del paquete global, hay un 50 % que es el componente servicio, esto significa que frente a dos empresas que me ofrecen lo mismo me voy a decidir por la que me brinde algo de más valor..

## ANÉCDOTA

Imaginemos un shopping, imaginemos una fuerte crisis económica, imaginemos que estamos, por ejemplo, en una fría tarde de junio del año 2000.

Estoy comprando una cocina en un local de electrodomésticos, el vendedor me asesora me da el precio y acuerdo la forma de pago: contado, (artículo de U\$S 400). Todo fluye maravillosamente. Pero, eso sí, cuando llega el momento de pedirle que me lo envíe a mi domicilio hoy en la tarde – tiene que ser hoy y de tarde, ya que es el único día que estoy en casa durante la semana y puedo recibirlo- me contesta sin ningún viso de vergüenza o inquietud, “debo consultarlo”. Ahí pensé algo no anda bien: cliente nuevo, compra U\$S 400, paga contado y me dice que debe consultar si puede enviármelo. Esto me asombró, pero no llegó a indignarme. El encargado desde unos 4 metros le responde en voz alta, “hoy en la tarde, imposible”, con suerte mañana de tarde.

En ese instante me juramenté a no entrar nunca más en ese comercio; se ve que le sobran los clientes y mis exigencias están demás en esa casa.

La mentalidad de este comercio es muy común entre nosotros; consiste en practicar el desdén o la indiferencia o la resignación, o peor, las tres cosas a la vez.

Imagínese qué vocación de servicio, qué cultura empresarial tiene esta organización. Seguramente están muy cómodos, la crisis no les afecta. Tal vez la crisis la tengan adentro de su organización.

Le sobran los clientes.

Para qué proponerle alternativas a los clientes, de ninguna manera es necesario solucionarle los problemas, los clientes no son lo más importante; son un accesorio a nuestro negocio, son unos impertinentes, miren que pedir que se entregue hoy mismo una mercadería, por favor, ¡que ridícula que soy!

Gracias por todo.

En otro local del mismo shopping, otro vendedor me atendió, me vendió y ante mi pedido de la entrega en idénticas condiciones que el anterior, ni lo pensó y me contestó:

- seguro que sí, con todo gusto, sólo que tiene un pequeño costo extra ya que debemos solicitar un flete, sólo son unos \$ 150 más, pero hoy lo tiene en su casa en la tarde, ¿ le parece bien?.
- GRACIAS, eso es todo lo que quería.

SOLUCIÓN PARA MIS PROBLEMAS, NO ME IMPORTABA PAGAR un poco más; menos si me había gastado U\$S 400; pero eso es actitud de servicio, estrategia de servicio, solucionarle los problemas al cliente, no pasarle los problemas al cliente. De seguro que ese segundo vendedor vende mucho más que el otro.

Ahora bien ¿cuánto le sale a la compañía perder clientes de esa forma?, recuerden lo que vimos en el capítulo 1; el 96 % de los clientes insatisfechos no se quejan, se van y lo penalizan en silencio; además, le comentan a por lo menos 10 personas lo espantoso de su experiencia en su empresa.

¿No sería mejor tener un vehículo o un convenio con un fletero para resolver estas urgencias?. En algunos empresarios las neuronas únicamente se utilizan para la queja, no para mejorar. Es lastimoso, pero es real.

**Usted ¿qué piensa hacer a partir de ahora?**



## LAS CONSECUENCIAS DE NO DIFERENCIARSE

Las empresas que sigan empeñándose en no diferenciarse sufrirán cada vez más los efectos gravísimos de esto en sus economías.

Continúen así, ya van a arrepentirse. Cuando sus clientes ya no los visiten, entenderán cómo afecta esto a sus balances económicos. Allí entonces, tal vez será demasiado difícil reponerse.

Algunos de los efectos nefastos de esta práctica tan nociva para las empresas son:

- Perder cada vez más clientes, por lo tanto perder cada día más valor en la empresa.
- Cada vez menos rentabilidad, porque se acortan las posibilidades del sano crecimiento empresarial.
- Poco desarrollo de las habilidades de su *management*, que además de no tener reales conocimientos estratégicos son poco innovadores y creativos; esto, como ya hemos visto, es una debilidad muy grande en tiempos de grandes cambios y feroz competencia como los actuales.
- A la larga, condenan a la empresa a desaparecer o sea, como se dice vulgarmente, SE FUNDIRÁ!!.



## CAPÍTULO 3

# EL CAMBIO

*En la prosperidad, prepárate para el cambio,  
en la crisis y la adversidad reza por él.*

*Todo progreso humano conlleva consigo  
algún riesgo.  
No se puede ir hacia el futuro sin dejar algo  
en el pasado.*



## ¿POR QUÉ CAMBIAR?

El cambio siempre es necesario, en todos los aspectos del ser humano; más aún en las organizaciones empresariales. ¿Acaso usted conoce a alguien que nunca, pero nunca, haya experimentado algún cambio?.

Lo ideal es que el cambio sea para mejorar y por propia decisión, por búsqueda de algo mejor, no obligado. Muchas veces sucede que nos vemos presionados a cambiar, y allí es cuando es más difícil y doloroso el proceso; en ocasiones es casi imposible. Pero también parece que si no nos enfrentamos a esa imperiosa necesidad de cambiar, disfrutamos de mantenernos en nuestras propias y a veces destructivas zonas de comodidad, tanto en lo personal como profesional.

A quién no le ha pasado que ha ido a hacer una visita al médico y éste le advierte que haga cambios en su forma de vida, en su dieta, para seguir gozando de buena salud. Bueno, si pasa por esto, entonces sabe a que me refiero; obligados lo hacemos, pero es que ya estamos dentro de lo que llamo “la zona de riesgo”.

En las empresas estar en esta **zona de riesgo** significa estar realmente mal, con los números en rojo, los clientes muy enojados, los empleados muy desmotivados, cerca del concordato, con una gran desventaja competitiva. Es muy feo ese lugar.

Que bueno sería poder ir cambiando sin entrar a esa zona de riesgo, porque allí no disponemos de mucho tiempo para hacer ese cambio.

Mi propósito es precisamente aconsejarle que aborde este proceso de cambio en la empresa antes de llegar a esa zona de riesgo.

Por ello, primero que nada aprenderemos a identificar cuándo realmente necesitamos emprender un proceso de cambio.

Le propongo un camino muy simple, pero que comprobará que es eficaz, para que identifique el problema.

Responda en el siguiente cuestionario marcando simplemente SÍ o NO.

**TEST DE AUTO EVALUACIÓN**  
**¿NECESITA NUESTRA ORGANIZACIÓN**  
**EMPRENDER UN PROCESO DE CAMBIO?**

1- Nuestra organización ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos meses, pero no **estamos a la altura de ese acontecimiento. Tenemos la sensación de estar desbordados en la forma de trabajar. Nuestra capacidad óptima de trabajo fue superada.**

SÍ     NO

2- Nuestras ventas han ido decreciendo y no **tenemos muy claro que es lo que sucede, y además no sabemos cómo abordar el problema.**

SÍ     NO

3- Nuestro personal suele tener problemas para resolverle, **en forma satisfactoria, todos los problemas que puedan plantearse a los clientes, por no estar debidamente capacitados y entrenados en cómo hacerlo.**

SÍ     NO

4- Trabajamos con poca frecuencia en actividades que **contribuyan a mejorar la performance de nuestro equipo y la satisfacción de los clientes. Nos atrapa la rutina.**

SÍ     NO

5- **Tenemos poco tiempo para analizar y extraer conclusiones claras sobre cuál es nuestra posición en el mercado con respecto a nuestros competidores y no sabemos lo que opinan los clientes de nosotros y de ellos.**

 SÍ NO

6- **Usamos menos de 5 horas al mes para capacitar a nuestra gente en el desarrollo de habilidades que promuevan la generación de ventajas competitivas y diferenciación de nuestros competidores.**

 SÍ NO

***Si tiene un total de 3 respuestas SÍ en el test, su empresa debe ya mismo empezar un proceso de cambio.***

***Si tiene menos de 3 respuestas SÍ, puede ir pensando con tranquilidad; pero deberá mantenerse siempre en el trabajo de mejora y pensar en seguir cambiando.***

## CONCLUSIONES

Usted deberá aprender a detectar en su organización las señales que delaten la necesidad de estar entrando en una zona de riesgo.

Si quiere seguir existiendo tendrá que entender que el cambio es imprescindible, y ver dónde puede comenzar a estar quedando en la zona de comodidad. Una empresa que se ubica en la zona de comodidad, no dará un servicio excepcional a los clientes y por lo tanto será percibida como mediocre.

No permita que el cambio lo tome por sorpresa; adelántese al cambio. Mire hacia delante.

Haga conmigo el siguiente ejercicio: concéntrese por un momento, cierre los ojos e imagine cómo será su empresa en el 2005, piense

que entra en su oficina y se encuentra con la realidad de 5 años más adelante en el futuro.

¿Cree que todo seguirá igual, o habrá cambios?, imagínese el mercado, las diferentes variables que pueden afectarlo.

Recuerde hace 30 años a nuestros abuelos, los negocios de los inmigrantes que vinieron a hacerse la América, su forma de trabajo, de hace tanto tiempo, ¿es igual a la actual?, ¿esa forma hoy es exitosa?, o ¿cómo están esas empresas, si es que todavía existen?.

No vaya tan lejos, hace cinco años, ¿hubiera pensado que hoy íbamos a estar comprando a través de Internet, sin salir de casa?. Cinco años en una vida tal vez sea poco tiempo, pero en el mercado actual, en el mundo del comercio, en el desarrollo tecnológico, en la existencia de los mercados vale tanto como un siglo. Hoy por hoy el ayer es algo lejano y el futuro casi ya fue.

¿Qué espera?

¡Empiece ya!.

**EL CAMBIO NO ESPERA QUE USTED  
ESTÉ PREPARADO, SENCILLAMENTE  
LO AFECTA. EL CLIENTE TIENE NUEVAS  
Y URGENTES EXIGENCIAS.**

**SÓLO APRENDA A SATISFACERLO.**



## LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL CAMBIO

Algo que siempre les preocupa a los clientes cuando emprendemos un proceso de cambio, en la organización, es cómo va a reaccionar la gente, si se va a resistir al cambio.

La respuesta es sí, generalmente se resiste, pero no al cambio, sino a las consecuencias del cambio. La gente tiene una fuerte inseguridad defensiva frente a cualquier situación que no conoce y mucho menos que se provoca desde afuera y casi siempre porque no hay más remedio.

*Las personas se resisten a los cambios por las consecuencias que éstos traen, no por el cambio en sí mismo.*

La falta de seguridad, el temor a perder el empleo, a mostrar fallas o falta de habilidades o limitaciones, son la mayor parte de los motivos que hacen que las personas teman y por lo tanto se nieguen a cambiar.

Por eso, es parte fundamental en todo proceso de cambio ayudar a las personas a sentirse seguras en ese proceso; así, de esa forma, van a aceptar el cambio y van a desarrollar las habilidades necesarias para ayudarlo, y de ese modo lograr buenos resultados para la organización.

No hay peor cosa que una empresa empiece un proceso de cambio y mejore sin informar, sin buscar apoyo, sin hacer entender el motivo que los lleva a hacer esos cambios. Un cambio secreto es una amenaza para los empleados y un fracaso para la empresa. El cambio abierto, por contraste, compromete a todos en un proceso de superación: de eso se trata.

También debemos hacerle saber a la gente cuáles serán los pasos a seguir, los resultados que se buscan y sobre todo cómo van a poder contribuir todos a ese proceso. De manera de permitir que las personas acompañen en forma productiva ese proceso.

**LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES  
SE RESISTEN A LOS CAMBIOS POR LAS  
CONSECUENCIAS QUE ÉSTOS TRAEN, NO  
POR EL CAMBIO EN SÍ MISMO.**

**POR ESO DEMUÉSTRELES SEGURIDAD,  
AYÚDELAS A QUE COMPRENDAN QUE SERÁ  
BENEFICIOSO.**

## CÓMO EMPRENDER UN PROCESO DE CAMBIO EXITOSO

*Usted podría cambiar el mundo si pudiera cambiar las mentes.*

*El factor humano es clave en el proceso de cambio, no lo subestime.*

Las actitudes de las personas frente al cambio son generalmente emocionales; esto significa que requieren de nuestro tiempo y dedicación para ayudarlas a que apoyen y colaboren.

El cambio es en sí mismo una experiencia tensionante y que crea cierto grado de ansiedad e incertidumbre, como ya dijimos, por lo tanto, ayude a bajar las resistencias al cambio; para eso siga los siguientes consejos:

- Baje el nivel de incertidumbre al mínimo posible. Comunique los objetivos y los planes francamente. Aliente a su gente para que le brinde soluciones y opiniones con respecto al tema que se propone cambiar.
- Explique el motivo del cambio. Las señales que según usted, llevan a su organización a necesitar una transformación. Ese motivo debe ser lo suficientemente importante, para que valga la pena hacer el esfuerzo; o sea, no puede ser sólo obtener un beneficio para una persona o un sector de la organización. Sí, obviamente, puede ser mantener la empresa, y los puestos de trabajo de toda la organización. De su habilidad para comunicar las causas y propósitos del cambio, dependerá el éxito de lo que vaya a hacer.
- Involucre a todo el personal en este proceso. Hágalo participar en la elaboración del plan. Los métodos son variados, desde círculos de calidad, grupos de discusión, cuestionarios internos, etc..

- Haga seguimiento del plan de acciones y las diferentes etapas por las que van pasando. Comunique a su equipo los beneficios obtenidos. Esto ayudará al desarrollo del espíritu de equipo, y a mantener una sensación de éxito y de logros.
- Hábleles de la duración y las horas de trabajo que va a insumir ese proceso. Quiénes serán los responsables, así como todos los detalles. Establezca responsabilidades y compromisos.
- Muy importante es saber cuáles serán los beneficios que tendrá ese grupo de trabajo en el proceso de cambio. Hágalos saber y colóquelos en lugares visibles para que los compartan a diario.
- Trabaje con la Misión y la Visión de la empresa para que no pierdan nunca de vista el objetivo principal de ese equipo y de esa organización. (Si Usted no sabe como hacerlo, no se desespere, en el capítulo 9, lo veremos).
- Mida y supervise los cambios y las mejoras; usted deberá usar herramientas para hacerlo; son muy sencillas, pero no vamos a tratarlas aquí. Luego aconsejaré en el capítulo 7, instituciones y lugares que se dedican a capacitar en el aprendizaje de estas técnicas. También le presentaré casos de empresas exitosas y como han llevado a cabo procesos de cambio y mejora.
- Brinde reconocimiento por el apoyo y los esfuerzos.
- Refuerce los éxitos, promocionándolos.
- Por último, nunca abandone un proceso de cambio en el primer intento. Si fracasa, es porque no fue bien planificado, tenga clara su meta y dónde estarán luego, comparados con el comienzo.

## PARA NO OLVIDAR

- Baje el nivel de incertidumbre al mínimo posible. Comunique los objetivos y los planes francamente.
- Explique el motivo del cambio. Ese motivo debe ser lo suficientemente importante para que valga la pena hacer el esfuerzo. No puede ser sólo obtener un beneficio para una persona o un sector de la organización.
- Involucre a todo el personal en este proceso. Hágalos participar en la elaboración del plan. Los métodos son variados, desde círculos de calidad, grupos de discusión, cuestionarios internos, etc.
- Haga seguimiento del plan de acciones y las diferentes etapas por las que van pasando.
- Hábleles de la duración. Establezca responsabilidades y compromisos.
- Explique cuáles serán los beneficios que tendrá ese grupo de trabajo de ese proceso de cambio. Hágalos saber y colóquelos en lugares visibles para que los compartan a diario.
- Trabaje con la Misión y la Visión de la empresa para que no pierdan nunca de vista el objetivo principal de ese equipo y de esa organización.
- Mida y supervise los cambios y las mejoras.
- Brinde reconocimiento por el apoyo y los esfuerzos. Sobretodo aborde un tema por vez.
- Refuerce los éxitos, promocionándolos.



## CAPÍTULO 4

# LOS PILARES DE LA SATISFACCIÓN TOTAL DE LOS CLIENTES

*Las organizaciones que se destacan  
en su performance de servicio,  
se construyen sobre firmes pilares;  
no puede descuidarse ninguno,  
de lo contrario se derrumbarán.*





Aquí analizaremos cuáles son los principales aspectos sobre los que se construye una cultura de calidad y satisfacción. Son los pilares sobre los que se construyen empresas líderes en calidad de servicio al cliente. A propósito del tema tratado aquí, me he basado en algunas conclusiones de un trabajo realizado por Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak, consultores europeos quienes han realizado un profundo estudio sobre los temas de la satisfacción total de los clientes.

Los pilares sobre los que se construye una empresa que brinde calidad de servicio al cliente son:

1. LA CULTURA EMPRESARIAL.
2. DESARROLLO DE UN LIDERAZGO INTERNO.
3. COMUNICACIÓN INTERNA.
4. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO.
5. SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS Y MEDICIÓN.
6. LOS MANDOS INTERMEDIOS.
7. LA SELECCIÓN Y LA CAPACITACIÓN.

#### **4.1. LA CULTURA EMPRESARIAL.**

La cultura empresarial es la filosofía de la empresa, la serie de valores, conductas y modos de comunicarse que practican entre sí los empleados de una empresa.

Es la forma en que trabajan juntas las personas de una organización; de esa interacción se desprenden los valores y creencias de la organización. El motivo por el cual es muy importante la cultura empresarial, en la calidad del servicio al cliente, es que de allí se desprenderá y se verá qué tan importante es el cliente para los empleados y la organización.

**LA CULTURA DE LA EMPRESA ACTÚA COMO REGULADOR, ALENTANDO O CENSURANDO CIERTOS TIPOS DE CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS EN LOS EMPLEADOS.**

Una fuerte cultura corporativa aporta una mayor unidad a la empresa al establecer los principios y las pautas de comportamiento que guían a los empleados y su actuación.

Es importante y de gran utilidad trabajar sobre la redacción de una declaración de creencias y valores empresariales. Como primer paso sugerimos trabajar en la declaración de una Misión y Visión para la organización. En el capítulo 9 veremos el Plan de Acciones para lograr el éxito en la calidad de servicios.

### **¿Cómo desarrollar una cultura empresarial que favorezca el servicio al cliente?:**

#### **1 - Desarrolle los valores compartidos dentro de la organización.**

Para hacerlo existen varias formas. Sugiero la siguiente:

Realizar reuniones de trabajo en equipo. Esto debe ser hecho por el staff directivo y gerencial.

Estos grupos tendrán los siguientes objetivos:

1 - Trabajar en la búsqueda de los valores y creencias que deseen se vean reflejados en la organización.

Lo harán de la siguiente manera: se les explicará el objetivo de la reunión y el facilitador o el que dirige la reunión, (lo ideal es que sea un consultor externo, pero puede no serlo) les explicará en qué consiste el trabajo.

Deberán comprender primero lo importante del proceso de mejora que están emprendiendo y como primer paso elaborarán en grupo una Misión y una Visión, que los guíen en ese camino.

Para eso se les dará una hoja en blanco a cada uno y deberán anotar los cinco valores o creencias principales que ellos creen deberían reflejarse en la organización: por ejemplo respeto por el cliente, espíritu de equipo, compromiso, profesionalismo, etc.

Posteriormente se harán reuniones con todos los integrantes, desde el portero (siempre que no sea tercerizado, si es así luego se le comunicará qué se espera de él, para que su comportamiento sea congruente con las metas de la organización, en lo que a servicio se refiere), hasta el Director o Presidente de la compañía. El objetivo será hacer llegar a todo el personal las nuevas directivas.

El objetivo que se persigue con esta forma de trabajo es lograr el aporte de todos los integrantes de la organización, para que se involucren en el proceso de mejora.

Recuerde que la única manera de que las personas defiendan los objetivos y las metas planteadas es que realmente participen en su elaboración.

Luego se hace un resumen final.

## **MISIÓN**

### **¿Qué es la Misión?**

La Misión es el núcleo de toda organización, la cual proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores de éxito, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos y complacer a los clientes o interesados en la empresa.

La declaración de la Misión es una herramienta orientadora para los empleados de la organización, les ayuda a tomar decisiones y a saber qué camino seguir.

Toda misión debe incluir lo siguiente:

- Lo que la empresa hace
- Para quién lo hace

- La característica distintiva de la empresa

**RECORDAR:** *Las misiones operan mejor cuando se centran menos en lo que hacemos y más en lo que haremos para nuestros clientes.*

Ejemplos de misión:

*Misión de 3M*

“En 3 M estamos comprometidos a satisfacer a nuestros clientes con una calidad valiosa y superior, proporcionando a los inversionistas ingresos a través de un crecimiento sostenido, de alta calidad; respetando nuestro ambiente social y físico, y siendo una compañía de la cual se enorgullecen sus empleados”

*Misión de Creditel (Uruguay)*

“Brindar las mejores soluciones financieras en el mercado de créditos al consumo”

*Sony*

“Desde su iniciación, Sony ha creado constantemente mercados y propuesto nuevos estilos de vida. Nuestra misión es ofrecer la oportunidad de crear y realizar los sueños de todo tipo de personas; incluyendo a nuestros accionistas, clientes, empleados y socios del negocio. Estamos honrados con continuar el desafío de preservar la posición de Sony como una compañía única y creativa. “

*Misión de Cable Plus ( Uruguay)*

“Nuestra Misión es brindar a los hogares y empresas de la Costa de Oro, entretenimiento, cultura, información y otros servicios, a través de nuestros sistemas de telecomunicaciones en sus diferentes opciones, conectándolos con el resto del mundo.

Lo hacemos trabajando en equipo, con un fuerte compromiso con el cliente, de manera de alcanzar la excelencia en el servicio.”

*Misión de Ufficio Equipamientos (Uruguay).*

***¿Qué ofrecemos?***

Las mejores soluciones de espacio y amoblamiento, que aporten confort y calidad de vida en todas las áreas laborales, ya sea en el hogar o la oficina.

***¿Para quiénes?***

Para todas las empresas u organizaciones privadas o públicas, y todas aquellas personas que necesiten un espacio adecuado para desarrollar su profesión y/o trabajo.

***¿Cómo lo hacemos?***

Nuestro estilo de trabajo está basado en un responsable y serio asesoramiento de manera de aportar al cliente el mejor proyecto para cada caso, cuidando el aspecto estético y las necesidades específicas, utilizando siempre los mejores productos.

***Nuestra meta***

Es lograr la total satisfacción de cada uno de nuestros clientes, por lo que permanentemente nos esforzamos para poder cumplir y superar sus expectativas, mediante un fuerte espíritu de trabajo en equipo y autosuperación, generando un entorno de mutua confianza entre la empresa, sus clientes y proveedores.

## **VISIÓN**

«Cuando creemos apasionadamente en algo que todavía no existe, lo creamos. Lo inexistente es todo lo que no hemos deseado suficientemente, por eso atrevase a soñarlo.»

## ¿Qué es la Visión?

Una declaración de la visión captura en palabras o imágenes el futuro deseado para la organización, a largo plazo.

Es más que un sueño o conjunto de esperanzas. Es un compromiso.

Para que una visión sea efectiva debe *inspirar y conmover*, aún en tiempos malos. *Es una experiencia visceral. Debe producir «piel de gallina» y dar la sensación de que está obligado a hacer algo.*

Es importante subrayar que para que una visión sea eficaz debe centrarse en el futuro pero apoyados en el pasado.

### Cualidades de una visión.

- Motiva e inspira
- Es clara y concreta
- Es factible
- Se apega a los valores más elevados
- Es fácil de comunicar, clara y simple.

### Ayudas para definir la visión:

- ¿Cómo nos vemos dentro de 5 años?
- ¿Qué clase de organización queremos ser?
- ¿Realmente qué queremos hacer o crear?
- ¿A qué valdría comprometernos en los próximos 10 años?
- ¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?

SEA COMO FUERE, LOS VALORES DEBEN SER COMPARTIDOS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

Ejemplo de visión:

*Visión de Creditel*

“Ser la administradora de crédito líder, más competente e innovadora del país”.

## **GUÍA PARA EL EJERCICIO DE REVISIÓN DE VALORES**

Mencione 5 valores fundamentales en la organización a la que pertenece: (piense qué cosas son importantes en su empresa; por ejemplo: respeto por los clientes, confianza, fiabilidad, rapidez, etc.)

Debe encontrar al menos 5. Si los encuentra, escríbalos, eso le ayudará a fijarlos.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Luego que se tiene una declaración de misión y visión, hay que trabajar en la redacción de las políticas de calidad. Éstas deben ser claras y probar la acción de todos los integrantes.

Posteriormente se preparan los planes y las metas a lograr en el tema calidad, acompañados por sus sistema de medición y control.

## **2 - LIDERAZGO INTERNO Y MOTIVACIÓN**

Las empresas de calidad están dirigidas por verdaderos líderes, no son simples empresarios si no serían simples empresas, y no se destacarían en calidad de servicio.

Líderes son personas que demuestran una gran convicción en lo que hacen, y se vuelcan hacia el cliente de la mejor manera. Ya sea a los clientes internos como a los externos. Su obsesión es lograr satisfacción en la organización. Tienen claro que la satisfacción de los clientes es fundamental en el éxito y la permanencia de la empresa.

Todos los líderes en este tema de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- son poco flexibles en el tema de cómo tratar al cliente. Es decir no perdonan y exigen responsabilidad en la tarea de servicio al cliente.
- son perfeccionistas en cuanto a la prestación del servicio.
- lideran con el ejemplo, siembran el deseo de apoyar sus ideas porque convencen a sus empleados, que se transforman así en seguidores, ya que comprenden la importancia del tema.

LO MÁS IMPORTANTE ES DAR EL EJEMPLO, COMPORTARSE DE ACUERDO A LO QUE SE PRETENDE LOGRAR DE LA GENTE.

ES MUY IMPORTANTE LA COHERENCIA. EL LÍDER ESTARA DANDO EL EJEMPLO. DEBE BRINDAR AL PERSONAL EL MISMO RESPETO, QUE DESEA QUE SU GENTE LE BRINDE AL CLIENTE.



Un buen ejemplo de esto nos sucedió en la consultora que dirijo: tuvimos un caso donde debíamos llevar adelante un proceso de mejora de calidad de servicio. En esta empresa el Gerente General no saludaba a sus empleados al ingresar a su local: nuestro consejo fue:

“empiece por usted y dé el ejemplo, luego puede exigir a su gente que también lo haga. El líder debe dar el ejemplo, debe demostrarle a su gente como desea hacer sentir a sus clientes”.

Aquí en este punto entran en juego dos conceptos fundamentales:

- la motivación.
- el liderazgo interno en la organización.

**La motivación** es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

Es importante lograr un buen nivel de motivación en la organización, que mueva a sus integrantes hacia la calidad del servicio.

Tal consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, a los tres elementos mencionados hay que agregarles dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación de que se trata, sea convergente con los objetivos de la organización.

Lo antedicho significa que para comenzar a hablar de motivación en el ámbito de la organización es necesario primero tener claros

los objetivos de ésta. De lo contrario se carece de un punto de referencia.

Es natural, entonces, que las personas, para desenvolverse positivamente dentro de una organización, demanden cierta orientación. En un extremo algunos pretenderán sólo una orientación mínima. En el polo opuesto, otros requerirán instrucciones muy detalladas. Y en el medio existirán muchas alternativas intermedias. Pero, en general, todos habrán de necesitar orientación, en mayor o menor grado; lo cual implica objetivos claros. La persona desorientada no sólo será ineficaz, sino que es probable que se sienta desmotivada.

Además de orientación, las personas necesitan apoyo, *feedback* y recompensa. Pero la falta inicial de orientación adecuada suele atentar contra la calidad ulterior del apoyo, *el feedback* o la recompensa. Este encadenamiento refuerza la relación entre orientación y motivación.

Sin perjuicio de la necesidad de orientación y de apoyo, es habitual que la persona prefiera participar en la definición de los objetivos que la afectan y gozar de cierta autonomía en el ejercicio de sus actividades

Dentro de la motivación, se distinguen la intrínseca de la extrínseca.

Se da la motivación intrínseca para realizar algo si el premio buscado radica en la realización misma; por ejemplo, el ejercicio de la docencia cuando se tiene una profunda vocación por ella.

Ocurre la motivación extrínseca para comportarse de cierta manera si el premio buscado o el castigo a evitar constituyen una consecuencia del comportamiento; por ejemplo, la ejecución de un trabajo porque interesa su remuneración u otra forma de recompensa (aunque el trabajo en cuestión sea desagradable), o la omisión de una actividad placentera a fin de evadir la penalidad que traería aparejada.

Por eso el liderazgo es fundamental y es un pilar en el tema de lograr la satisfacción de los clientes.

**El liderazgo puede definirse como la actividad de influir en los demás para que se empeñen voluntariamente en el logro de objetivos comunes.**

En el ámbito organizacional, esta definición entraña dos campos fundamentales del liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es: influir en los miembros de la organización para que voluntariamente se empeñen en el logro de sus objetivos.

El liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Ayuda a concebir una visión de lo que deber ser la organización y a generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un equipo cooperativo de recursos humanos, una coalición suficientemente poderosa como para implementar la estrategia, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión de la compañía en realidad.

La definición de liderazgo contiene una palabra clave: **“voluntariamente”**. En efecto, para caracterizar el liderazgo no se trata simplemente de influir en la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluyo del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción y en el mero autoritarismo. Este modelo de liderazgo actualmente no es efectivo, menos en una organización que pretende desarrollar alta performance en calidad de servicio y satisfacción al cliente.

Luego de este análisis podemos concluir lo siguiente:

- Liderazgo y motivación son como las dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores.
- Liderar es provocar motivación, por lo tanto cualquier análisis de las funciones del liderazgo tiene su correlación con los factores de la motivación, y viceversa.
- El líder no sólo debe orientar, sino también responder a las otras necesidades de las personas: apoyo, *feedback*, recompensa, reconocimiento, sentido de pertenencia, amén de participación y cierto grado de autonomía.

### **3 - COMUNICACIÓN EFICAZ INTERNA Y EXTERNA**

La comunicación interna es fundamental en una organización que pretenda dar un servicio de calidad. La comunicación debe ser vista en dos aspectos:

- en cuanto a la calidad, es decir que sea buena, que sea confiable, que sea real y que se tenga en el momento adecuado.
- en lo que respecta a la cantidad, es decir exactamente la que se necesita, ni menos ni más.

La comunicación interna se realiza con los siguientes objetivos:

- mantener al personal al tanto de los éxitos y los fracasos de la empresa.
- asegurarse de que los objetivos de la empresa son bien comprendidos por todos.
- motivar al personal.

**La comunicación externa se usa para:**

- comunicar a los clientes y el mercado nuestros productos y servicios.
- comunicarnos con los clientes, para conocer su percepción y deseos con respecto a nosotros e integrar sus opiniones y sugerencias.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA ES IMPRESCINDIBLE; REDUCE EL NIVEL DE INCERTIDUMBRE EN EL PERSONAL Y ADEMÁS PERMITE QUE ÉSTE BRINDE MEJOR SERVICIO.**

Cómo utilizar la comunicación para mejorar la calidad del servicio en la empresa:

- Se debe utilizar para enterar, implicar y convencer a los empleados de la importancia del tema.
- También puede diseñar una campaña de comunicación interna para hacer saber a todos lo que se quiere lograr y que todos aporten a este fin sus sugerencias.

**REALICE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA CON EL OBJETIVO DE TRANSMITIR A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN LOS VALORES QUE DESEAN REFLEJAR, CÓMO VA A OPERAR LA CADENA DE VALOR, Y LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS. Y ALGO MUY IMPORTANTE: HAGA SABER CUÁL SERÁ LA NUEVA FILOSOFÍA DE SERVICIO.**

#### **4. ESTRATEGIA DE SERVICIO. DIFERENCIARSE.**

Definición de estrategia:

**“definir una estrategia es planificar y dirigir planes de acción a gran escala, sobre todo (aquí su diferencia con la táctica) administrar los recursos y mover fuerzas a la posición más ventajosa para el encuentro con el enemigo”**

**UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO ES UNA FORMA INGENIOSA DE SUMINISTRAR UN SERVICIO Y POR LO TANTO, DEJAR FUERA DE COMBATE AL ENEMIGO O AL COMPETIDOR EN NUESTRO CASO.**

¿Por qué esto es importante?

Porque una buena estrategia de servicio puede darle a nuestra empresa esa **VENTAJA DIFERENCIAL**, que va a ser un factor crítico al momento de la elección por nuestros clientes. Además, el papel del servicio en el paquete global es más importante de lo que la mayoría de los empresarios creen.

**Responda con sinceridad:**

- 1- ¿Tiene mi empresa una estrategia que sea impactante y crea diferencias y ventajas comparativas?
- 2- ¿Sé lo que quiere mi cliente y se lo brindo, o soy uno más del montón?
- 3- ¿Existe en la organización un serio compromiso que lleve a todos los integrantes a satisfacer y superar las expectativas de los clientes?

Si su respuesta fue que no tiene una estrategia de diferenciación en servicio, piense cuáles son las cosas que va a analizar e implementar a partir de ahora para superar la expectativa del cliente y realmente satisfacerlo, y no quedarse sólo en palabras.

HECHOS es lo que quiere su cliente, póngase en su lugar y lo comprenderá.

**¿SABE CUÁNTO ES EL PORCENTAJE QUE LE ATRIBUYEN LOS CLIENTES AL SERVICIO EN EL PAQUETE GLOBAL QUE UD. OFRECE?**

**50 %.**

**ESTO SIGNIFICA QUE EL 50 % DE LA DECISIÓN DE COMPRA SERÁ POR EL SERVICIO, FRENTE A IGUALES PROPUESTAS.**

**AHORA, ¿QUÉ PIENSA HACER?**

**¡CREE DIFERENCIAS!**

Empiece ya con estos puntos:

1. Organice un equipo de colaboradores con el objetivo de crear y poner en práctica una estrategia de mejoramiento de todas las áreas de servicio.
2. Si todavía no tiene una declaración de misión para su compañía, escríbala, y enfatice en ella la importancia del servicio al cliente.
3. Haga encuestas. PREGUNTE A SUS CLIENTES -QUE SON LA RAZÓN DE SU EXISTENCIA- y a su personal: qué es lo que desean, para darse cuenta de la calidad del servicio que presta su organización.

4. Entrene a su personal y a sus directivos en las habilidades necesarias para poder prestar el mejor servicio.
5. Mejore sus procesos y procedimientos por medio de grupos de calidad.
6. Cree y ponga en práctica normas específicas de servicio.
7. Premie y reconozca a su personal cuando preste un servicio excelente.

En el capítulo 9 veremos cómo emprender este camino de mejora.

## **5. SISTEMAS DE CONTROL DE PROCESOS Y MEDICIÓN**

Es fundamental trabajar en los procesos internos y en los controles sobre la forma de comportarse de toda la organización; esto sirve para que se resuelva la mayor parte de los problemas del servicio que surgen. Si logramos establecer un sistema de mejora continua, estaremos en buen camino.

La tecnología de la información se viene utilizando desde hace tiempo en el desarrollo de ventajas comparativas y en la concepción de un mayor vínculo y servicio al cliente.

Los procesos y la tecnología puede ayudarnos a crear sistemas que nos brinden información real sobre cómo vamos en este camino de mejora. Las herramientas son variadas; como no es el objetivo de este libro explicarlas, sí le mencionaremos algunas.

- Sistemas de control de procesos (diagramas, análisis estadístico de datos, etc.)
- Manuales de procedimientos.



- Acciones correctivas (como puede ser la que debe realizarse ante la queja de un cliente).
- Acciones preventivas (como las que pueden surgir mediante reuniones de trabajo en equipo para mejorar determinados aspectos).
- Mediciones de satisfacción de clientes.
- Auditorías.

La medición le permite a la empresa realizar una serie de cosas:

- Aumentar la conciencia sobre la calidad de servicio.
- Saber dónde estamos según ciertos parámetros y criterios.
- Comprobar la homogeneidad de los datos y acciones.
- Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles.
- Centrar y focalizar los esfuerzos.
- Supervisar el progreso.
- Cuantificar los logros.

Claves para un buen sistema de medición:

- 1- Identificar claramente lo que se va a medir. (Quejas, reclamos, espera, etc.)
- 2- Utilizar la medición de satisfacción como elemento de cambio.
- 3- Utilizar la medición como elemento motivador.

También debemos tener presente optimizar la utilización de tecnología para lograr una mejor interacción con el cliente:

**Para esto debemos reunir y estructurar la información para ponerla al servicio de los clientes. Éste es el caso de bases de datos, contactos periódicos, servicio post-venta, call centers, etc. También se logra una gran eficiencia y rapidez en las transacciones que impliquen servicio y contacto con el cliente.**

#### CÓMO DESARROLLAR LA TECNOLOGÍA PARA SERVIR AL CLIENTE:

1. Hacer una análisis y un diagnóstico de nuestra situación en cuanto al desarrollo interno en técnicas de información aplicadas al servicio al cliente.

Respóndase las siguientes preguntas:

**¿Tenemos en nuestra empresa un sistema de apoyo a la gestión de servicio al cliente, o ni siquiera tenemos una ficha donde almacenar datos de su historia?**

**¿Sólo conocemos el número de RUC y lo que nos debe?**

**¿Sabemos o tenemos una remota idea de a quién más le compra?**

**¿Conocemos algo más de su vida, o sólo es un evento más en nuestro giro comercial?**

2. Fijar prioridades, un plan de realización y tener un responsable para supervisarlos.

Si no tiene idea de por donde empezar, asesórese con un experto en el tema, pero debe hacer algo pronto, si no otro lo hará por sus clientes. Hoy existen múltiples formas de poner la tecnología al servicio del cliente.

## **6. LOS MANDOS MEDIOS**

Es fundamental el papel que cumplen los mandos medios en cualquier plan de mejora de calidad del servicio al cliente.

Es importante lograr que sean los defensores y protagonistas en este tema.

**El papel de estos es, en general, el de traductores de las directivas superiores, ejecutores y motivadores; pueden sabotear o hacer cumplir con perfección las normas.**

Muchas veces en mi tarea como capacitadora y docente, he visto la falta de preparación que tienen los mandos medios en las pequeñas y medianas empresas, y aún lo he comprobado en las grandes organizaciones.

Es fundamental que los directores y empresarios tomen conciencia de la importancia de la gestión de los mandos medios en el tema calidad.

Es imprescindible su apoyo y su capacitación; no se puede obviar su papel, son protagonistas en los procesos de mejora. En consecuencia éstos deben estar preparados para el cambio y promover en el equipo las conductas que buscamos.

## **7. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.**

Reclutar a los empleados correctamente es un punto fundamental en las empresas que quieren brindar un verdadero servicio al cliente.

Si su organización va a emprender un camino de cambio y mejora, para destacarse y diferenciarse en la calidad que brinda en el servicio al cliente, deberá revisar el perfil de la gente con la que

cuenta, y de ahora en más tendrá que tener en cuenta las cualidades y atributos que son calificativas para esto.

**Es importante que posean determinadas características:**

- **deben estar orientados a las personas**
- **deben sentir gusto por la tarea de relacionarse con los demás**
- **deben ser simpáticos, agradables**
- **buenos escuchas**
- **flexibles**
- **tener vocación de servicio**
- **deben tener inquietud por conocer la misión de la empresa**

## ANÁLISIS DE LOS PILARES DEL SERVICIO AL CLIENTE

A modo de conclusión le brindamos la posibilidad de que realice una evaluación de su organización. Para llevar a cabo esta auto-evaluación se incluye un cuestionario con preguntas que le permitirán conocer, en cada uno de los diferentes puntos, cuáles son sus áreas fuertes y débiles.

Conteste el cuestionario y luego reflexione sobre la posibilidad de hacer cambios y trabajar en las zonas más débiles de su organización.

### EVALUACIÓN DE LOS PILARES DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

#### **Cultura Empresarial**

	SÍ	NO
¿Hay en la organización una clara definición de los valores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Estos valores son compartidos por todo el mundo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tienen una declaración de visión y misión en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se dan estos valores cuando ingresa un empleado en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Es la atención al cliente uno de dichos valores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Participa en este proceso más del 50% de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Se da por sentado que el cliente lleva siempre la razón?

¿Está la gente realmente involucrada con la filosofía de satisfacción a los clientes?

## Liderazgo

SÍ NO

¿Tiene en su empresa un responsable de la calidad?

¿Tiene un responsable de la satisfacción al cliente?

¿Son directamente responsables ante el Director General?

¿Cree que los empleados clave de su empresa están orientados al cliente?

¿Se identifican claramente los problemas del cliente?

¿Tiene equipos de trabajo dedicados a la mejora del servicio?

¿Tienen más probabilidades que otros de ser recompensados los empleados que mejoran la calidad de servicio?

¿Está claramente definida la dedicación de la directiva a la calidad del servicio?

¿Ha identificado claramente las prioridades de la calidad del servicio para sus clientes?

¿Preguntan los directivos de manera regular sobre los clientes y su nivel de satisfacción?

¿Están los directivos siempre disponibles para los clientes en el momento y lugar en que éstos lo requieren?

¿Crean constantemente los directivos grupos de calidad con los empleados?

¿Pasan sistemáticamente los directivos un día o más atendiendo directamente a los clientes?

## La comunicación

SÍ NO

¿Resalta en la estrategia de comunicación de su empresa el tema calidad en el servicio?

¿Se menciona específicamente en la publicidad, folletos, etc. la calidad del servicio y lo que está haciendo su empresa en este punto?

¿Es “sincera” su empresa sobre el nivel de la calidad del servicio que ofrece a los clientes?

¿Agradece en forma sistemática a los clientes el hacer transacciones comerciales con su empresa?

¿Se mantiene en contacto con todos sus empleados?

¿Mide las percepciones de los clientes sobre la precisión de su mensaje publicitario con relación al servicio prestado al cliente?

¿Implica a los clientes en la elaboración de su plan de comunicación?

¿Es evaluado su Departamento de Atención al Cliente por el porcentaje de clientes insatisfechos que es capaz de convertir en clientes satisfechos?

¿Contesta siempre al teléfono antes del tercer tono de llamada o incluso antes?

¿Conocen todos los empleados la definición sobre la calidad del servicio al cliente?

¿Tienen claro todos los empleados su papel en la calidad del servicio?

¿Conocen los empleados el índice de satisfacción del cliente?

¿Alienta sistemáticamente las sugerencias de los clientes?

¿Recompensa la lealtad de los clientes?

¿Recompensa a los clientes que captan a otros clientes?

¿Ofrece una garantía de la calidad del servicio?

¿Hace circular cartas de agradecimiento a los clientes?

¿Recompensa públicamente a los empleados que mejor rendimiento han demostrado en el servicio al cliente?

¿Existe una línea directa para los clientes que necesitan ayuda inmediata?

### **Estrategia de servicio**

SÍ NO

¿Ha definido su tipo de cliente ideal u “objetivo”?

¿Está su negocio definido en función de las ventajas para el cliente?

¿Ha estudiado las expectativas de servicio de sus clientes?

¿Sabe por qué los clientes que se van se pasaron a sus competidores?



- ¿Sabe cuántos clientes tiene?
- ¿Ha identificado de tres a cinco dimensiones o atributos del servicio en las que desea ser líder?
- ¿Conoce la importancia relativa del servicio en la satisfacción global del cliente?
- ¿Es el cliente una prioridad absoluta en su empresa?
- ¿Tiene una idea clara de la calidad del servicio que presta a su cliente principal, haciendo constar por escrito la ventaja competitiva de su empresa?
- ¿Ha sido distribuida esta definición entre los empleados?
- ¿Son medibles estas ventajas para el cliente?
- ¿Analiza su empresa las cartas de reclamos para identificar los problemas?

### **Mandos Medios**

- SÍ NO
- ¿Trabajan juntos los mandos y el personal que trabaja de cara al cliente para establecer las metas en materia de la calidad del servicio?
- ¿Acuden los empleados a los mandos para buscar soluciones a las reclamaciones de los clientes?
- ¿Existe un proceso de capacitación permanente para los mandos medios?

- ¿ Existe un sistema de evaluación de desempeño?  
 ¿Juegan estos resultados algún papel en el proceso de revisión salarial de los mandos?
- 
- ¿Los empleados que trabajan con el cliente tienen objetivos medibles en materia de la calidad del servicio al cliente?
- 
- ¿Reciben una recompensa o reconocimiento especial los empleados que hacen un esfuerzo especial por servir a los clientes?
- 
- ¿Participa el personal que trabaja de cara al cliente en las decisiones sobre la mejora del servicio?
- 
- ¿Sabe un empleado lo que puede gastar sin necesidad de pedir permiso para satisfacer a un cliente irritado o insatisfecho?
- 

### **Sistema de control y medición de procesos**

- |  | SÍ                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ¿Posee respaldo y registro de los datos de sus clientes?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Contempla su sistema detalles de la relación empresa-cliente, por ejemplo las preferencias concretas de un cliente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tiene una tecnología que centra su atención en el cliente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Reduce su tecnología informática posibles trámites y molestias al cliente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tiene un Departamento del Servicio al Cliente?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Contesta a la vez a todas las preguntas o reclamaciones de los clientes?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Puede su tecnología informática personalizar la información para cada cliente?                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Selección y capacitación

SÍ NO

¿Tiene en su empresa un proceso de selección que contemple las necesidades de la tarea de manera de identificar el perfil adecuado a ella?

¿La selección la realiza alguna persona especializada en el tema, o que tenga alguna habilidad para ello?

¿Se tienen en cuenta la vocación de servicio de cada persona que ingresa en la empresa, considerándola esta un factor importante para su ingreso?

¿Tiene su empresa un programa de formación sistemático en el tema calidad del servicio para todo el personal?

¿Tiene en la organización un sistema de evaluación de desempeño que ayude a su personal a superarse en todos los temas relacionados a su desempeño?

**Si las respuestas negativas exceden el 30 % piense que su empresa está en graves problemas, más allá de lo que le digan sus balances financieros. Sus clientes están a merced de los competidores y en cualquier momento van a emigrar.**

**Si las respuestas negativas son de menor cuantía, igualmente no se quede tranquilo. Identifique las debilidades y trabaje sobre ellas, acepte que tiene que cambiar.**

**No lo olvide : Si usted no trabaja para sus clientes, estará trabajando para la competencia.**



## CAPÍTULO 5

# CÓMO REALIZAR LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

*Sólo los empresarios se esmeran  
en seguir trabajando  
sin conocer qué piensan  
de sus empresas sus clientes.  
Pero recuerde que éstos ya están en extinción.*



¿Por qué es necesario medir la satisfacción de nuestros clientes?

En primer lugar porque lo que no se mide no se conoce y usted debe conocer qué opinan sus clientes para poder ofrecerles valor a cambio. De lo contrario estará trabajando a ciegas, basándose en su propia intuición y percepción de lo que desean sus clientes, en lugar de conocer la realidad.

En segundo lugar quisiera hacerle la siguiente pregunta:

*¿Sabe usted quiénes están mejor calificados para analizar a fondo su empresa y decirle cuáles son sus fortalezas, sus debilidades y cómo es visto respecto a sus competidores?*

Si respondió MIS CLIENTES, va por buen camino.

Exactamente como usted pensó, sus clientes son quienes pueden decirle qué es lo que está haciendo bien y que aspecto debería mejorar.

Probablemente Ud. diga: “Mis clientes están muy satisfechos y cuando vienen me dicen lo contentos que están”.

Muy bien, entonces: *¿Cuántos clientes le dicen eso?*

Probablemente sean un porcentaje menor en la totalidad de su clientela.

*Y ¿qué es lo que opinan aquéllos que no dicen nada?*

*¿Estarán completamente satisfechos o podrán estar pensando en irse a otra empresa que les ofrezca más valor?*

*¿Y qué pasó con aquéllos que vinieron una vez y no volvieron?*

*¿Sabe Ud. exactamente si están necesitando algún otro servicio?*

Está demostrado que la lealtad de los clientes hacia la empresa es el factor más importante para el crecimiento ya que, según estudios de los especialistas Reichheld y Sasser, determinaron **que el aumento de un 5% en la lealtad de los clientes puede significar más del 25% de aumento en la rentabilidad de su empresa.**

El interactuar y conocer las percepciones que tienen sus clientes es fundamental para poder estar siempre por encima de sus competidores y mantenerlos satisfechos logrando su lealtad.

Ahora vamos a indicarle otras razones para medir la satisfacción de sus clientes:

- Conocer las percepciones de los clientes
- Determinar necesidades, deseos y expectativas
- Determinar grado de satisfacción con la empresa
- Cerrar brechas respecto de las expectativas del cliente
- Identificar servicios adicionales que podrían desear
- Identificar áreas o atributos a mejorar
- Identificar si estamos derrochando recursos
- Conocer percepciones respecto de la competencia
- Evaluar desempeño del personal
- Identificar y mejorar relaciones con:
  - Clientes relativamente satisfechos pero que aún no han recomendado a la empresa.
  - Clientes insatisfechos y que podrían estar pensando en cambiar de empresa.
  - Ex clientes.



## **PUNTOS QUE DEBE CUBRIR EL SISTEMA DE MEDICIÓN**

- ¿Cuál es su opinión sobre nuestra empresa y sus servicios?
- ¿Cuál es su opinión sobre las personas de nuestra empresa con las cuales tiene contacto?
- ¿Considera que hemos dado respuesta a sus necesidades con prontitud? ¿Le mantenemos informado?
- ¿Podemos ayudarle en otras áreas además de las que originalmente le indujeron a contratar nuestros servicios?
- ¿Qué nuevo servicio le gustaría que nosotros le ofreciésemos?
- ¿Cómo nos ve respecto de la competencia?
- ¿En que áreas o momentos no lo hemos tratado como usted esperaba?
- ¿En qué áreas necesitamos mejorar?
- ¿Nos ha recomendado alguna vez?
- ¿Nos recomendaría? En caso afirmativo, ¿puedo utilizar su nombre como referencia?

Este último aspecto es muy importante y debemos utilizarlo para maximizar nuestra cartera de clientes, ya que si poseemos un cliente satisfecho, es muy probable que nos recomiende algún amigo, pariente o conocido al cual podamos ofrecerle nuestros servicios.

El contacto con esta persona no será ya en frío, sino que “vamos de parte de...”, lo cual nos brinda mayores posibilidades de éxito.

¿Cómo hacer la medición?

En este capítulo queremos darle herramientas prácticas, sin entrar en procedimientos estadísticos ni diagramas complicados, de manera que usted pueda preparar su medición.

De todas maneras, quiero significar que el hecho de hacer la medición uno mismo conlleva siempre un sesgo de cortesía hacia la empresa, con lo cual se pierde objetividad en los resultados.

A continuación detallamos los puntos básicos:

- 1. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN EN EL TIEMPO**
- 2. INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA MEDICIÓN**
- 3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**
- 4. UTILIZAR SISTEMA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

## **1. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN EN EL TIEMPO**

Para que la medición sea efectiva, debemos realizar un plan que permita obtener diferentes mediciones para poder comparar y evaluar los progresos alcanzados.

Una buena costumbre para empezar sería establecer un régimen de 2 o 3 mediciones en el año.

La ventaja de hacer mediciones en cortos períodos como los mencionados, radica en que permite ir corrigiendo rápidamente las áreas débiles, a la vez que nos permite introducir nuevas unidades de negocios o servicios que se detecten, antes de que algún competidor lo haga.

## 2. INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA MEDICIÓN

Básicamente tenemos 2 tipos de investigación que podemos realizar:

**1 - Cualitativa**

**2 - Cuantitativa**

### 1 - Cualitativa

Este tipo de investigación, como lo dice su nombre, pretende obtener calidad de información pero no cuantificarla.

Se utiliza para conocer más a fondo las motivaciones de los clientes, experiencias en el momento de compra, cómo utiliza el producto o servicio, qué es lo que piensa cuando necesita determinado producto, etc.

Las técnicas que puede utilizar para ello son varias, a saber:

- *Observación directa*
- *Entrevistas personales*
- *Grupos de discusión (También llamados "Focus Groups")*
- *Mystery Shopping (Cliente fantasma)*

Indudablemente que para la realización de las técnicas anteriormente mencionadas, usted deberá apelar a otras personas, ya que de lo contrario no podrá obtener información confiable.

Vamos a describir cada una de las técnicas:

### **- *Observación directa***

Como lo indica su nombre, se basa en observar el comportamiento de los clientes en el punto de venta y su interacción con los empleados.

Pueden utilizarse cámaras de filmación (ahora que está de moda utilizar cámaras por seguridad), combinadas con un videograbador para poder realizar un análisis posterior.

### **- *Entrevistas personales***

Se seleccionan clientes a los cuales se les realiza una entrevista en la cual se pretenderá conversar sobre los diferentes temas de interés para ambos, procurando obtener la mayor cantidad de datos que permitan tomar decisiones en cuanto a mejora del servicio.

Para ello, se deberá preparar una guía de pautas con las preguntas a realizar, con las cuales iremos guiando al entrevistado a que nos brinde la información que necesitamos.

Para confeccionar esta guía de pautas, es bueno utilizar la “técnica del embudo”, que es ni más ni menos que ir de lo general a lo particular, de manera de ir entrando en tema de a poco, logrando así la confianza de nuestro entrevistado.

### **- *Grupos de discusión (Focus Groups)***

Esta técnica es más compleja ya que requiere la presencia de un Psicólogo como moderador.

De todas maneras comentamos en qué consiste.

Se seleccionan grupos de entre 8 y 10 clientes que posean características similares. Por ejemplo: que residan en zonas

similares, que sean del mismo nivel socioeconómico, etc. y por rangos de edades, de manera de evitar tener edades extremas dentro de un grupo.

Los grupos pueden ser mixtos o no, dependiendo del tipo de información requerida.

Se elabora una guía de pautas en base a la información que se desee obtener y luego el psicólogo guiará la reunión, haciendo funcionar al grupo y tratando de recabar la opinión de todos.

Normalmente estos grupos se filman de manera de poder realizar un análisis posterior más exhaustivo.

### **- *Mystery Shopping (Cliente Fantasma)***

Consiste en hacerse pasar por un cliente, de manera de evaluar diversos aspectos del servicio.

La persona que actúa, tomará el papel de un cliente y planteará una situación determinada al personal para poder evaluar cómo se desempeñan en: calidad de atención, contacto visual con el cliente, argumentación, capacidad de resolución de problemas, interacción entre integrantes de la empresa y otros aspectos.

Esta técnica cuando es realizada por una persona capacitada y con experiencia, brinda muy buenos elementos para poder mejorar la cultura interna y la forma de trabajo en la empresa.

## **2 - Cuantitativa**

Esta técnica es quizás la más utilizada ya que como lo dice su nombre, el objetivo es cuantificar, o sea medir.

La técnica para realizar este tipo de medición es por medio de la encuesta.

Vamos a presentarle los tipos de encuestas que son realmente efectivas:

- 1 - Telefónicas
- 2 - En la empresa

### 1 - Telefónicas

Las encuestas telefónicas son muy versátiles y actualmente muy utilizadas porque brindan las siguientes ventajas:

- Son rápidas de hacer
- De bajo costo
- Permite encontrar al público objetivo (uno llama a la hora que es más factible encontrarlo)

### 2- En la empresa

Se aplica a todos los clientes, una vez finalizada una transacción.

Sus ventajas son las siguientes:

- Fácil administración
- De bajo costo

La gran desventaja de este sistema es el sesgo de cortesía con la empresa ya que muchas personas se abstendrán de resaltar algún aspecto negativo.

**MUY IMPORTANTE:**

Si vamos a realizar la encuesta en la empresa, debemos aplicarla en forma PROACTIVA.

Es decir, que debemos pedirle a nuestro cliente que por favor la complete, de manera de poder mejorar el servicio y adaptarlo a sus necesidades.

Día a día vemos muchas empresas que diseñan cuestionarios para supuestamente “medir” la satisfacción de los clientes, pero los dejan sobre un mostrador, en la caja o algún otro lugar, y nadie le pide al cliente que los complete.

Entonces yo le pregunto: ¿quiénes se imagina usted que van a llenar ese cuestionario?

Sí, exactamente, los que van a quejarse porque están insatisfechos, o sea el 4% del total de clientes insatisfechos.

En lugar de medir, están recogiendo quejas.

Pero como usted sabe que es necesario conocer la opinión del 96% restante que no se queja, debemos solicitarles que nos den su opinión. De lo contrario seguimos con los ojos vendados.

### **3- Muestra**

La muestra debemos extraerla de la base de datos de la empresa. Si no la tiene, rápidamente debe conseguir los datos de sus clientes, de lo contrario, su posición es muy débil ya que no conoce debidamente a la fuente de sus ingresos.

Dependiendo del rubro de su empresa y/o de la cantidad de clientes que usted tenga, será el tamaño de la muestra.

Una muestra de 100 clientes es una cifra razonable, a menos que usted posea menos clientes.

En ese caso, tenga en cuenta que a mayor cantidad de integrantes de la muestra, mayor precisión en los resultados que obtendrá.

Si usted tiene categorizados a sus clientes, bastará con extraer una cantidad de clientes dentro de cada categoría y proporcional a la misma, en forma aleatoria.

Si no los posee categorizados, el muestreo sistemático es una buena opción.

Para ello, divida la totalidad de sus clientes por el tamaño de la muestra que va a utilizar. Esto le dará el salto a efectuar a la hora de seleccionar sus clientes.

Para comenzar, elija un número al azar que esté comprendido en la cantidad de clientes. El cliente que corresponda con ese número, será el primero de la muestra. Luego debe saltarse tantos clientes como el número que le dio el salto. Allí extrae el segundo cliente para la muestra y así sucesivamente hasta completar la cantidad de la muestra.

De esta manera usted se asegura tener clientes representando la totalidad de su base de datos.

Si hasta aquí va todo bien, entonces vamos a confeccionar el cuestionario.

### 3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La confección del cuestionario es muy importante, ya que debe ser comprensivo (abarcando las áreas de interés), comprensible y fácil de completar.

Para el diagramado debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

#### 1) **Determine el contenido de las preguntas individuales**

*Empiece a construir las "piezas" del cuestionario.*

*Para cada pregunta, hágase usted mismo las siguientes reflexiones:*

- ¿Es necesaria esta pregunta?
- ¿Son precisas varias preguntas en lugar de una?
- ¿Tendrá el entrevistado la información solicitada?



- ¿Tendrá el entrevistado que realizar mucho trabajo para obtener la información?
- ¿Dará la información el entrevistado, o más bien tratará de ocultarla?

Ante cada “ posible respuesta a cada pregunta”, actúe en consecuencia.

## 2) **Determine el tipo de pregunta a usar en cada caso**

Una vez establecido el “contenido” de cada pregunta, decídase por el “tipo” de pregunta que le parece puede ser más idónea.

Aquí tenemos que tener en cuenta los diferentes tipos de preguntas:

- Dicotómicas : Qué admite una sola respuesta entre 2 opciones.

La más común es : SÍ NO

Generalmente estas preguntas se utilizan para bifurcar el cuestionario y hacer seguir al entrevistado por una de las dos ramas.

- De opción múltiple: es la que permite respuestas diversas (ante tres marcas A, B y C: prefiero A y B, etc.).

- Abiertas: Permiten al encuestado expresar libremente su opinión. Normalmente se utiliza para que brinde sugerencias o recomendaciones.

Es necesario minimizar la utilización de estas preguntas ya que sería muy difícil y tedioso poder analizar y sacar conclusiones de respuestas totalmente diferentes.

Para poder obtener mejor información, debemos utilizar algún elemento que nos permita determinar, grados de preferencia o satisfacción.

Para ello, debemos centrarnos en preguntas cerradas y utilizar escalas de medición.

Dentro de las escalas tenemos los siguientes tipos:

### **- Escalas nominales**

Son aquellas que se corresponden con una calificación determinada y que poseen una sola respuesta.

Ejemplo:

Ej. El vendedor siempre me atiende rápidamente.

Las opciones son:

- 1- Completamente de acuerdo
- 2- De acuerdo
- 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4- Desacuerdo
- 5- Completamente en desacuerdo

Otro tipo puede ser:

En una escala de 1 a 5 siendo 1 Muy malo y 5 Muy bueno, cómo calificaría nuestro servicio:

- 1- Muy Malo
- 2- Malo
- 3- Ni bueno ni malo (standard)
- 4- Bueno
- 5- Muy Bueno

Nótese que utilizamos escalas de 5 puntos, ya que de esa manera tenemos un punto neutro.

Este punto neutro está indicando algo standard, sin mostrar ventajas diferenciales, por lo que se debe considerar como negativo.

### **- Escalas Ordinales**

Son aquellas que utilizamos para conocer el orden de importancia de determinados atributos.

Ej. Favor ordene los siguientes elementos del 1 al 5 por orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted.

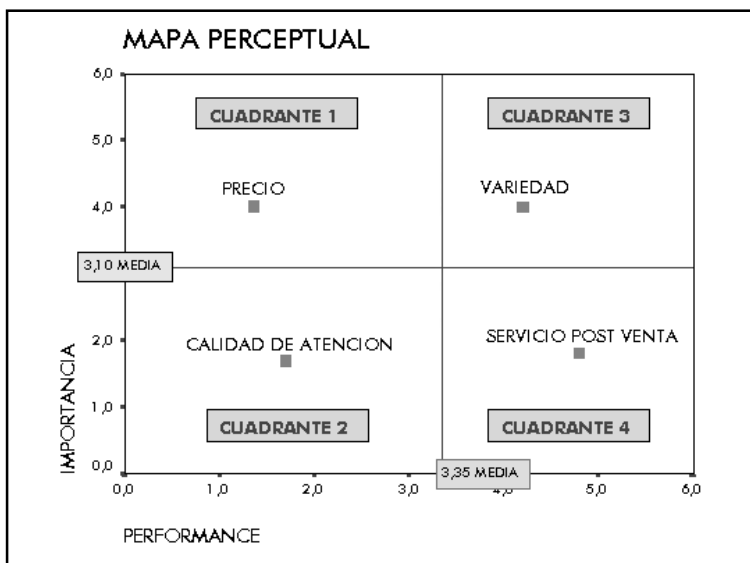
- — Precio
- — Servicio post-venta
- — Rapidez con la que contestamos el teléfono
- — Calidad de los productos
- — Garantía

### **Mapas perceptuales**

Constituyen una herramienta muy valiosa a la hora de evaluar la satisfacción de los clientes, ya que nos permite saber cuál es la importancia de los diferentes atributos del servicio y cómo estamos en cada uno de ellos.

- Primero identificamos los atributos relevantes en el servicio.
- Luego medimos la performance en cada atributo (Escala 1 a 5)
- Posteriormente medimos la importancia asignada a cada atributo (Escala 1 a 5)

A continuación mostramos un ejemplo de mapa perceptual y las conclusiones que se extraen de él:



Aquí utilizamos 4 atributos a modo de ejemplo, para mostrar la utilidad del mapa perceptual. Estos son: Precio, Calidad de Atención, Variedad y Servicio Post-Venta.

Puede utilizarse cualquier tipo de atributo relevante de la empresa.

Las líneas medias nos indican la media de los niveles de exigencia de la clientela.

El mapa determina 4 cuadrantes, cuyo significado es el siguiente:

### CUADRANTE 1

Significa que todos los atributos que queden aquí contenidos, son muy importantes para el cliente y éste considera que la empresa no lo está haciendo bien.

Por lo tanto estos atributos son los que se deben mejorar en primera instancia.

En el ejemplo, el atributo PRECIO es el primer atributo a mejorar.

### CUADRANTE 2

Significa que todos los atributos en él, son poco importantes para el cliente, pero la empresa no lo está haciendo bien.

Constituyen entonces la segunda prioridad a trabajar. En el ejemplo le corresponde a CALIDAD DE ATENCIÓN.

### **CUADRANTE 3**

Todos los atributos en este cuadrante son muy importantes pero la empresa lo hace bien, por lo cual se debe mantener esa performance.

En el ejemplo le corresponde a VARIEDAD.

### **CUADRANTE 4**

Este cuadrante determina que los atributos contenidos son poco importantes y la empresa lo hace bien.

Esto significa que la empresa puede estar invirtiendo demasiado en atributos que no son valorados, por lo que la recomendación es DISMINUIR LA INVERSIÓN para destinarla a otras áreas.

De esta manera el empresario puede rápidamente tomar cursos de acción para mejorar aquellas áreas más relevantes para el cliente, aumentando así la satisfacción con la empresa.

### **3) Redacte ya cada una de las preguntas**

- Utilice siempre palabras sencillas
- Evite preguntas ambiguas y capciosas.
- Evite también las preguntas que tienden a la generalización.

### **4) Ordene las preguntas, o sea, confíerale forma al cuestionario**

Es muy importante tener en cuenta los siguientes puntos a la hora de construir el cuestionario:

- Las primeras preguntas deben despertar interés.
- Las preguntas difíciles o personales, siempre al final.
- Poner atención a los saltos dentro del cuestionario.
- Utilizar la “Técnica del embudo” explicada anteriormente.

### **5) Elabore el cuestionario**

Ahora debe elaborar el cuestionario, escribiendo las preguntas en el orden establecido.

Se debe tener en cuenta que siempre deben colocarse elementos para poder realizar la codificación. Ya sea numerando las opciones, o colocando casillas en blanco para poder categorizar posteriormente.

### **6) Pre test del cuestionario**

Previo a la aplicación definitiva, es bueno realizar algunos casos de prueba para verificar que el cuestionario funcione bien, que las preguntas se entiendan y que no existan ambigüedades.

### **7) Rectifique y ejecútelo**

Una vez rectificado el cuestionario, está pronto para su aplicación.

## **4. UTILIZAR SISTEMA DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

Este sistema es el que nos permite evaluar los progresos y fijarnos metas de superación.

A continuación les presentamos el sistema de la Asociación Austríaca para la Calidad.

Ahora que le dimos las herramientas, le toca a usted.

Buena suerte!

# EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

(De la Asociación Austríaca de Aseguramiento de la Calidad)

POLÍTICA DE LA EMPRESA	INDICADOR	OBJETIVO PARA EL AÑO	RESULTADO DE LA MEDICIÓN	EVALUACIÓN DEL RESULTADO	ANÁLISIS	ACCIÓN	PRÓXIMO OBJETIVO
ALTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN ESCALA (1 A 5)	>=4	3	NEGATIVO	¿QUÉ FUE ¿LO QUE SUCEDIÓ?	¿QUÉ ACCIÓN ¿VAMOS A TOMAR?	>=4
ALTA SATISFACCIÓN EMPLEADOS	ENCUESTA INTERNA ESCALA (1 A 5)	>4	3,8	LEVEMENTE NEGATIVO	¿EN DÓNDE ESTAMOS FALLANDO?	¿CÓMO VAMOS A CORREGIRLO?	>4
PUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS	DÍAS DE ATRASO EN LA ENTREGA	<1	2	NEGATIVO	¿EN DÓNDE ESTAMOS FALLANDO?	¿CÓMO VAMOS A CORREGIRLO?	<1
ATENCIÓN DEL PERSONAL	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN ESCALA (1 A 5)	>4	4.1	POSITIVO	¿CÓMO PODEMOS MEJORAR?	DISEÑO DE INCENTIVOS Y CAPACITACIÓN	=5





## CAPÍTULO 6

# INVESTIGACIÓN SOBRE CALIDAD DE SERVICIO EN URUGUAY

*En el mundo globalizado,  
la única alternativa que le queda a nuestro país  
es destacarse en la calidad de sus servicios*



## URUGUAY ¿ES UN PAÍS DE SERVICIOS?

Partimos de esta interrogante para conocer la opinión del público consumidor en general, residente en el departamento de Montevideo.

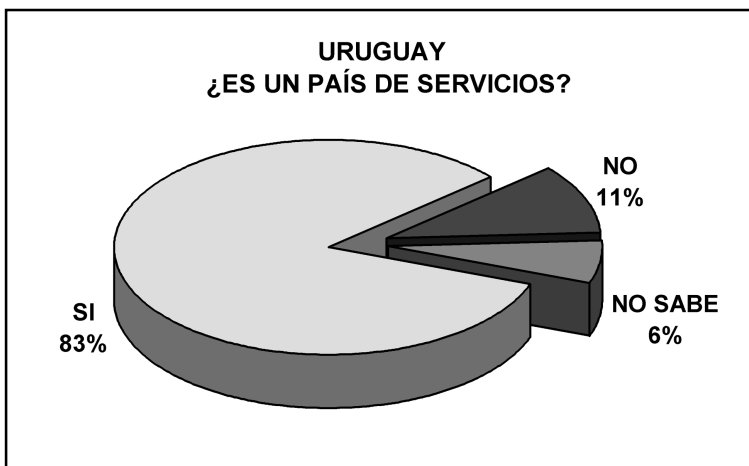
Tratamos de averiguar sobre las percepciones en el tema calidad de servicio, tanto en el ámbito público como privado. Quisimos conocer:

- factores críticos que determinan la elección de una compañía.
- requisitos que debe ofrecer una empresa para que su servicio sea considerado de calidad superior.
- cómo afecta en el comportamiento del consumidor el hecho de poseer alguna certificación de calidad.

Al final del presente capítulo presentamos la ficha técnica de la investigación para aquellos que deseen ahondar en estos aspectos.

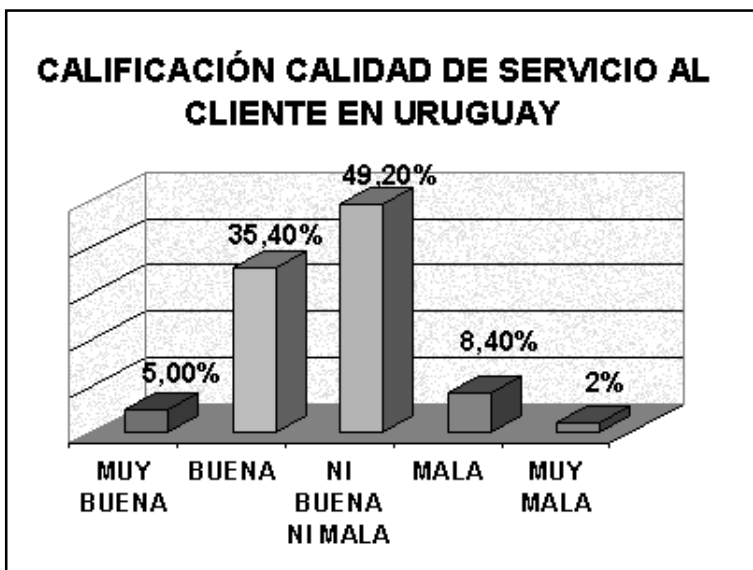
Vamos entonces a conocer cuál es la opinión del mercado sobre este tema.

*¿Considera que Uruguay es un país de servicios?*



Notamos que en general se considera a Uruguay país como un país que brinda servicios.

Ahora, le preguntamos cómo calificaba en general la calidad de servicio al cliente en nuestro país, y obtuvimos lo siguiente:



Apreciamos entonces que más allá de considerarnos un país de servicios, debemos trabajar en mejorar la calidad de atención ya que más de la mitad de la población (59,6%) indicó que la misma no es buena.

Ustedes dirán, “pero si la mayoría indica que no es ni una cosa ni la otra”.

De acuerdo a lo que hemos visto en capítulos anteriores, para lograr satisfacción debemos superar las expectativas de los consumidores. La calificación “Ni buena ni mala” que correspondería a la media de la escala, significa que no existe diferenciación o destaque alguno, lo que equivale a decir “Es del montón”, lo cual siempre debemos considerarlo en forma negativa, si deseamos realmente mejorar nuestra calidad de servicio.

En cuanto a segmentos de edades, se aprecia que las personas más jóvenes (18 a 29 años) son los que califican más duramente este aspecto.

Si lo analizamos por nivel socioeconómico, notamos que la clase superior (ABC1) es la que califica en forma negativa mayoritariamente este aspecto y la clase baja (D1,D2) lo hace en forma más benévola.

En base a esto, preguntamos:

*¿Considera que Uruguay está en camino de mejorar?*

Obteniendo un 63,5% de personas que indicaron que “Sí”, y otro 23,3% indicaron “Puede ser”, frente a un exiguo 10,5% que dijo “No” y un 2,7% manifestó no saber.

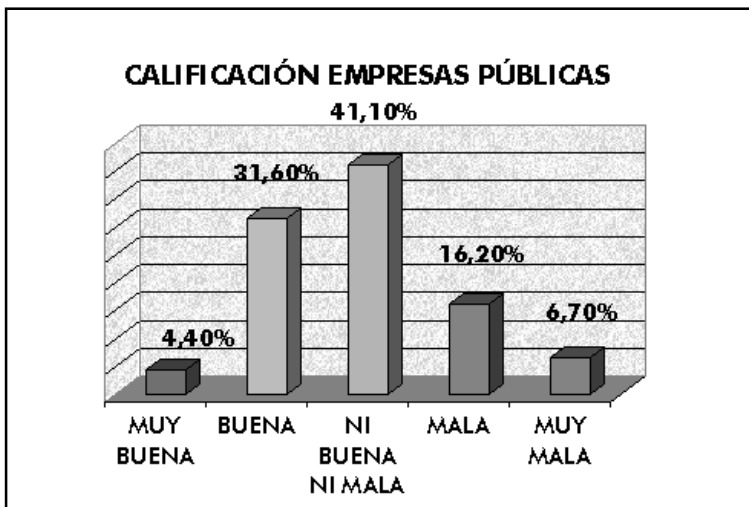
Esto nos abre un camino de optimismo frente al tema, ya que se percibe que existen empresas que están trabajando para lograrlo, pensando en el cliente en primer lugar.

## **SECTORES ECONÓMICOS PÚBLICO Y PRIVADO**

Luego de esta introducción general, comenzamos a adentrarnos en los ámbitos público y privado, para conocer las percepciones al respecto.

Sector público

Veamos cómo se califica a este sector empresarial en calidad de servicio:



Claramente notamos que la gran mayoría indica que la calidad de servicio no es buena (64%), correspondiendo la media general a la opción “Ni buena ni mala”, ya comentada anteriormente.

Notamos aquí también que las personas más jóvenes son los que indican que la calidad de servicio prestado por estas empresas no es buena, manifestado así por el 85% del segmento.

Como contrapartida, el segmento de edad mayor, indicó que la calidad de servicio es buena o muy buena, en su mayoría (58%).

En general se advierte una tendencia que a mayor edad, mejor calificación en calidad de servicio.

En cuanto a nivel socioeconómico, se nota que a mayor nivel, peor calificación y viceversa.

Este sector empresarial estaría acompañando la calificación general de servicios del país, ya vista anteriormente.

## Empresas públicas que se destacan en calidad de servicio

Pretendimos conocer cuáles eran aquellas empresas públicas que se destacaban por una calidad de servicio superior y que se mencionaran en forma espontánea, o sea, aquellas que marcan mayor presencia en la mente del público.

Los resultados indicaron lo siguiente:

### EMPRESAS PÚBLICAS DESTACADAS

	% Respuestas
ANTEL	35,2%
UTE	24,6%
NINGUNA	10,9%
OSE	8,9%
NO SABE	5,3%
IMM	3,3%
BROU	3,3%
MSP	1,8%
EL CORREO	1,5%
BSE	1,0%
ANCAP	1,0%
BPS	,8%
BHU	,8%
REG.CIVIL	,5%
MTSS	,3%
MIN. INTERIOR	,3%
TODAS	,3%
INE	,3%
MIE	,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

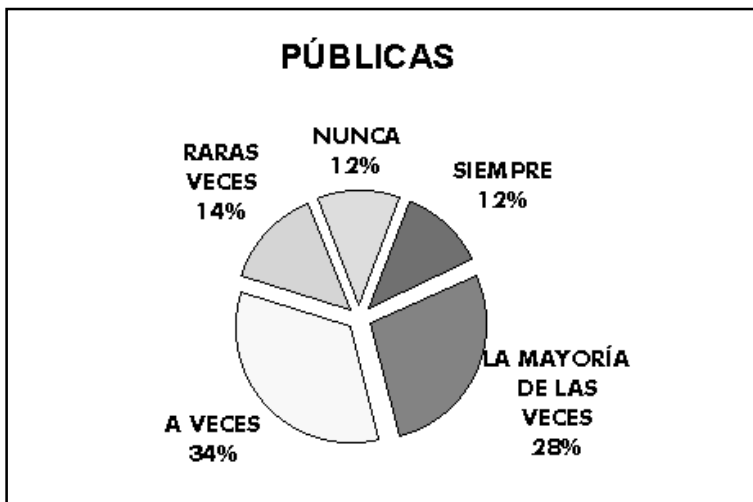
Notamos aquí que los 2 primeros lugares corresponden a ANTEL y UTE respectivamente, seguidos por OSE pero marcando una distancia importante.

El público reconoce aquellas empresas que trabajan en mejorar su calidad de servicio pensando en satisfacer al consumidor.

Por otro lado, un 10,9% indicó que ninguna empresa pública se destaca y un 5,3% indicó no saber.

### **Respeto por el cliente**

Quisimos averiguar si el público piensa que las empresas públicas respetan al cliente, y obtuvimos los siguientes resultados:



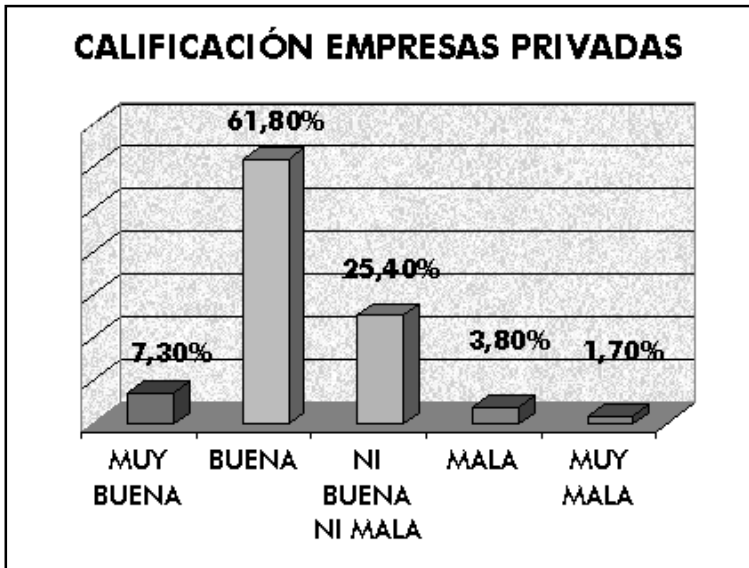
Donde se nota que la media general indica "A veces", lo cual condice con los resultados anteriores.

En cuanto a edades y nivel socioeconómico, se mantienen las tendencias vistas con anterioridad.



## Sector privado

Veamos ahora cómo se califica a este sector empresarial en calidad de servicio:



Se nota un cambio sustancial respecto de las empresas públicas, ya que aquí, la gran mayoría (69%) indicó que la calidad de servicio prestada por las empresas privadas es “Buena” o “Muy buena”.

En cuanto a segmentos etarios notamos que el segmento que va de los 40 a los 49 años son los que califican mejor este aspecto, siendo bastante parejo en los demás segmentos, exceptuando el de las personas más jóvenes, que muestran un mayor nivel de inconformismo.

En cuanto a nivel socioeconómico, notamos que la clase media es la que muestra mayor inconformidad con este aspecto, seguida de las clases bajas.

Las clases altas muestran mayor nivel de conformidad, ya que el 80% indicó percibir calidad de servicio “Buena” o “Muy buena”.

Esto puede estar relacionado con el tipo de empresas con las cuales interactúan con mayor frecuencia cada segmento social.

Indudablemente, las empresas dirigidas a los segmentos más altos, son las que se orientan mayoritariamente hacia el cliente, logrando niveles de calidad superior.

En este caso, la media general corresponde a la calificación "Buena", lo cual indica una opinión positiva de los encuestados en comparación con el sector público.

### **Empresas privadas que se destacan en calidad de servicio**

Al igual que para las empresas públicas, se pidió a los encuestados que nombraran en forma espontánea 3 empresas privadas que se destaquen por el nivel de calidad de servicio que ofrecen.

La lista de empresas mencionadas es grande, por lo que vamos a detallar los primeros 10 lugares.

<b>EMPRESA</b>	<b>POSICIÓN</b>
DEVOTO	1
TIENDA INGLESA	2
MC DONALD'S	3
CONAPROLE	4
DISCO	5
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA	5
MULTIAHORRO	5
MOVICOM	6
COCA COLA	7
SEMM	8
OCA CARD	9
CASMU	9
UCM	10
SHOPPINGS	10

Es de notar que la empresa ubicada en primer lugar, obtuvo el 10% de las menciones, mientras que las que se encuentran en el 10° lugar obtuvieron el 2,1% de las respuestas.

El resto se atomiza en porcentajes muy pequeños.

Se nota una preferencia por las cadenas de supermercado en primer lugar, y de instituciones de asistencia médica en segundo lugar, lo cual refiere a las empresas que se encuentran en contacto más frecuente con el consumidor por lo que surgen espontáneamente con facilidad.

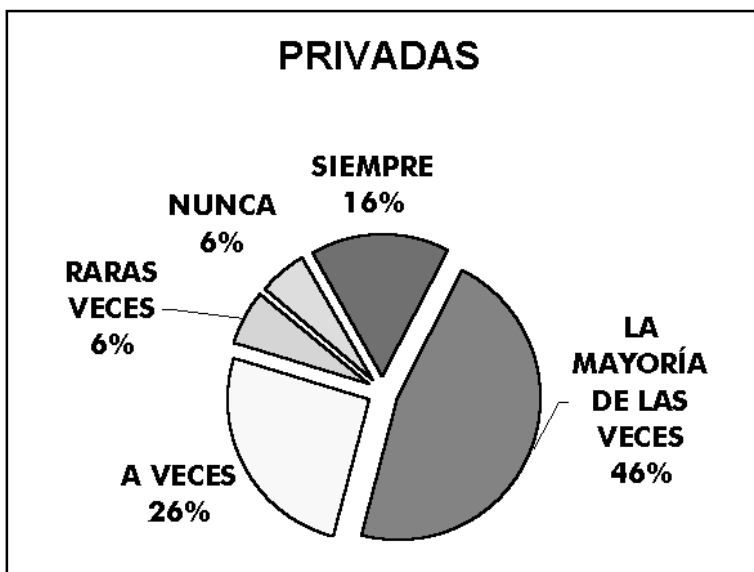
En este caso, existe un 8,2% de personas que indicaron no saber.

Si analizamos la preferencia espontánea de las empresas privadas por rubros, podemos ver que los 10 primeros son:

<b>1- SUPERMERCADOS</b>	<b>28%</b>
<b>2- SALUD</b>	<b>21%</b>
<b>3- ALIMENTACIÓN</b>	<b>11%</b>
<b>4- INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>6,3%</b>
<b>5- RESTAURANTES</b>	<b>4,9%</b>
<b>6- SHOPPINGS</b>	<b>4,5%</b>
<b>7- SERVICIOS VARIOS</b>	<b>4%</b>
<b>8- EMPRESAS COMERCIALES (PROD)</b>	<b>4%</b>
<b>9- TELECOMUNICACIONES</b>	<b>3,8%</b>
<b>10- TV</b>	<b>2,1%</b>

## Respeto por el cliente

Veamos la opinión del público en cuanto al respeto por el cliente brindado por las empresas privadas:



Donde la media general indica “La mayoría de las veces”, indicando una performance superior a las empresas públicas.

De todas maneras tenemos que tener en cuenta que existe un 38% que se manifestó en forma negativa al respecto, lo cual indica que todavía existe un camino por recorrer.

Si lo analizamos por nivel socioeconómico, vemos que al contrario de las empresas públicas, a mayor nivel socioeconómico, mejor opinión al respecto.

## Factores críticos de elección

Quisimos conocer los principales factores que se toman en cuenta a la hora de elegir una empresa en general.

Las respuestas indicaron lo siguiente:

<b>FACTOR</b>	<b>% MUESTRA</b>
<i>Que tenga productos de buena calidad</i>	26,5
<i>Que tenga buen precio</i>	22,6
<i>Que tenga buen servicio</i>	19,2
<i>Que sea seria y responsable</i>	9,8
<i>Que tenga atención personalizada</i>	8,3
<i>Que me quede cerca</i>	6,5
<i>Que solucione los problemas rápidamente</i>	4,7
<i>Que ofrezca financiación</i>	2,3
<i>Que sea Uruguaya</i>	0,2

Donde se aprecia que los 3 principales factores son: Calidad, Precio y Servicio.

El resto de los factores en general se refiere al servicio, por lo cual el componente Servicio toma gran realce.

Si consideramos los factores por nivel socioeconómico, notamos que:

En las clases altas, el factor precio pasa al tercer lugar y el factor "Que solucione los problemas rápidamente" toma gran relevancia ocupando el cuarto lugar, denotando la búsqueda de la practicidad en virtud de la falta de tiempo, mientras que para las clases media y baja, el cuarto factor es "Que sea seria y responsable" buscando respaldo, seguido de "Que tenga atención personalizada".

Paralelamente, el factor cercanía es el más apreciado por las clases bajas, al igual que el ofrecimiento de financiación.

## ¿Qué debe ofrecer una empresa para que su servicio sea de calidad superior?

La opinión respecto a esta pregunta fue la siguiente:

REQUISITOS	% MUESTRA
<i>Calidad de atención</i>	30,8
<i>Productos de buena calidad</i>	21,8
<i>Preocuparse por el cliente</i>	13,4
Excelente servicio en general	11,3
Buena relación calidad/ precio	11,1
Asesoramiento	3,2
Garantía	3,2
Servicio Post venta	1,6
Seriedad	1,1

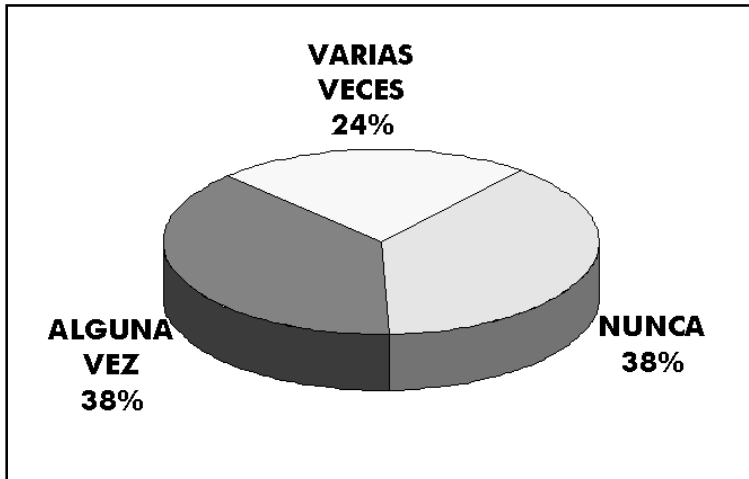
El restante 2,8% se divide en 8 factores que son por orden:

Certificación ISO o similar, Respeto, Brindar servicio a la comunidad, Imagen, Confianza, Buen cumplimiento, Personal capacitado, Tecnología.

Ahora, si lo analizamos por nivel socioeconómico, notamos que las clases bajas (D1,D2) son las que consideran mayoritariamente el requisito "Calidad de Atención", seguida de las clases superiores (ABC1), mientras que la clase media (C2,C3) pone su énfasis en "Productos de Buena calidad".

A su vez, es claro que el segmento ABC1 pone mayor énfasis en "Excelente servicio en general" y "Asesoramiento", respecto de los demás segmentos.

## ¿Alguna vez dejó de comprar en una empresa debido a una pobre calidad de servicio?



Lo cual indica que el 62% de la muestra dejó de comprar al menos alguna vez, debido a una pobre calidad de servicio, lo cual determina claramente la importancia de este factor.

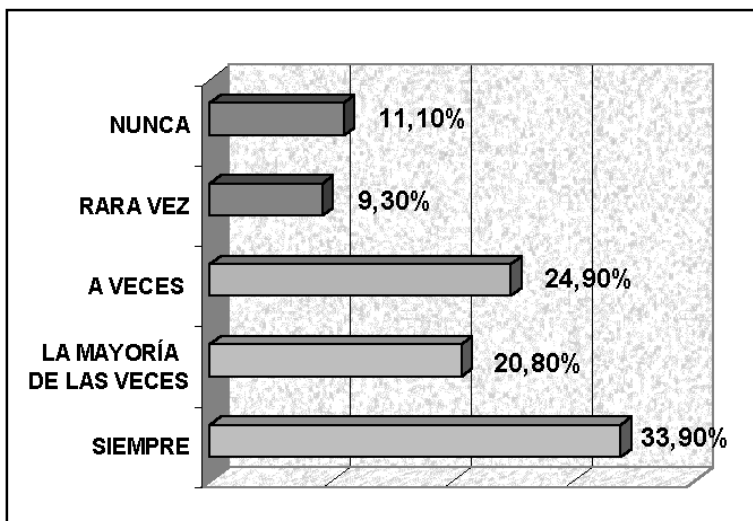
Notamos aquí que el nivel socioeconómico superior (ABC1) es el que mayoritariamente ha utilizado este recurso, ya que el 85,7% ha dejado de comprar por este motivo.

El segmento más bajo (D1,D2) se encuentra dividido a la mitad entre los que han dejado de comprar alguna vez y aquellos que nunca lo han hecho.

El segmento intermedio (C2,C3) se encuentra a mitad de camino entre los segmentos anteriores.

La empresa que no trabaje seriamente en brindar un servicio de calidad, está favoreciendo a sus competidores.

**El hecho de que una empresa posea certificación de calidad en sus productos o servicios, ¿Contribuye a que usted se incline por esa empresa?**



Donde apreciamos que la mayoría se inclina por las empresas que posean algún tipo de certificación de calidad, lo que indica claramente la ventaja diferencial que se puede conseguir por implementar sistemas de calidad en las empresas.

Si lo analizamos por nivel socioeconómico, notamos que la clase media es la que demostró un mayor porcentaje de indiferencia al respecto, mientras que los demás segmentos indicaron una clara preferencia por la certificación.



## CONCLUSIONES

En general notamos que la “Calidad de Servicio” en Uruguay, es una materia pendiente, por lo cual las empresas que deseen prosperar y destacarse, deberán trabajar seriamente en este tema.

No nos estamos refiriendo solamente a las empresas del sector privado, sino que las empresas públicas deberán hacerlo también de manera de generar un vínculo más fuerte con el consumidor.

Es interesante destacar que las empresas públicas mejor posicionadas ostentan monopolios, lo que da la tónica de por qué es necesario brindar un servicio de mejor calidad, lo cual redundará en una mayor utilización de los mismos por parte de los usuarios.

Las empresas privadas deben tomar el mismo camino, so pena de desaparecer, ya que los consumidores se van donde reciben mayor valor agregado.

Trabajar en mejora de la calidad del servicio no es imposible ni prohibitivo. Basta con que la dirección de la empresa tome conciencia de su importancia, de manera de comenzar a implementar medidas al respecto.

No pierda de vista la conclusión general aplicable a la mayoría de los casos: más de la mitad de los clientes han dejado de comprar debido a una mala calidad de servicio y atención al cliente.

## FICHA TÉCNICA

*Encuesta realizada por Marketing & Negocios durante el mes de Agosto del 2000.*

*Universo: El universo está conformado por todos los hogares de Montevideo, siendo el público objetivo los jefes de hogar o cónyuges, mayores de 17 años.*

*Diseño muestral: Muestra probabilística aleatoria estratificada realizada mediante procedimiento telefónico.*

*Tamaño de la muestra: 400 casos*

*Error: Este muestreo permite una confianza del 95% y un error máximo de +/- 5%.*

## **CAPÍTULO 7**

# **INSTITUCIONES QUE APOYAN Y PROMUEVEN LA CALIDAD**



## COMITÉ NACIONAL DE CALIDAD

El Comité Nacional de Calidad, es un proyecto de la Presidencia de la República, cuya finalidad es organizar, dirigir y coordinar un Programa Nacional de Calidad. Fue instituido por el decreto N° 177/991, del 1° de abril de 1991.

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace el Gobierno de la República a las organizaciones que se destacan en la aplicación de procesos de Calidad. A través de un enfoque de CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL, se premia a aquellas organizaciones que pueden constituir un modelo a seguir, para beneficio de otras.

No solamente se evalúa que se estén “haciendo bien las cosas hoy”, sino que además se procuran garantías de que se seguirán haciendo bien en el futuro, mediante la existencia de sistemas e indicadores de calidad arraigados en la cultura y la administración de la organización.

Se propicia una visión de mediano y largo plazo y se busca el desarrollo sostenido del aparato productivo del país.

La participación en el proceso de premiación resulta sumamente beneficiosa para las organizaciones postulantes, al tener la posibilidad de aplicar una metodología objetiva y uniforme de evaluación de sus sistemas de Calidad y de obtener una retroalimentación de sus aspectos destacados y de las oportunidades de mejora detectadas.

El Premio Nacional de Calidad se entrega en acto público por parte del Presidente de la República.

Las organizaciones merecedoras del Premio Nacional de Calidad quedan habilitadas para el uso del logotipo del Premio por el término de tres años y aquellas que obtienen Menciones pueden publicitario por dos años. En ambos casos las organizaciones se

comprometen además a compartir y publicitar sus estrategias, herramientas y técnicas de manejo de la Calidad que les permitieron la obtención del Premio o de la Mención.

Su Visión es consolidar un país fuerte económicamente, reconocido internacionalmente, participando activamente en el mercado regional y mundial y socialmente avanzado con una población que tenga acceso a bienes y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Su Misión es estimular la toma de conciencia de la trascendencia de la calidad en el nivel de bienestar de la población y facilitar la implementación de las modernas tecnologías de Gestión de Calidad orientadas a la creciente satisfacción de los clientes y usuarios y por ende a la supervivencia, eficiencia, crecimiento y competitividad de las organizaciones públicas y privadas.

Los Objetivos del Premio Nacional de Calidad son:

Promover y estimular el conocimiento y establecimiento de procesos de Calidad Total en la unidades productivas de bienes y servicios en el País.

Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos y la Calidad de los productos, desde el enfoque de fomento y no de regulación.

Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales basadas en una mejor Calidad y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

Reconocer los esfuerzos integrales hacia la Calidad Total de las organizaciones nacionales y hacer conocer las estrategias exitosas en la materia.

### **Ganadores del Premio Nacional de Calidad:**

1993- Fleischmann Uruguay S.A. / Paylana S.A.

1994- Alcan Aluminio del Uruguay S.A. / IBM del Uruguay S.A.

1995- Xerox S.A. / Ardoíno Transporte Internacional.

1996- Estudio Ferrere Lamaison

1997- SUAT / Pinturas Industriales S.A. / Siderúrgica Laisa S.A.

1998- Fábrica Nacional del Papel S.A. / División Sistemas de Información de UTE / Área Distribución y Comercial UTE

1999- Nuvó Cosméticos S.A.

## **INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS. UNIT.**

El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), fundado en 1939 como entidad privada sin fines de lucro, carácter que mantiene hasta el presente, fue concebido como un organismo dedicado esencialmente a la promoción y al mejoramiento de la calidad.

Es el primer organismo uruguayo y el segundo en Latinoamérica dedicado a la promoción y mejoramiento de la calidad en beneficio de la comunidad.

Desde éste mismo año sus actividades estuvieron centradas en la redacción de normas técnicas, la certificación de productos y servicios, la capacitación de todo lo relativo a la calidad, la certificación de sistemas y la información especializada.

En 1950, viendo la importancia de coordinar y armonizar internacionalmente estas actividades, UNIT se asocia a la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization), fundada en 1947. Además es representante de ISO en Uruguay.

En 1961 UNIT es uno de los seis organismos que en Montevideo fundan la Comisión Panamericana de Normas Técnicas

(COPANT) y en 1993, también en Montevideo, se constituye en Miembro Fundador del Comité MERCOSUR de Normalización (CMN). También es representante en Uruguay de IEC (Comisión Electrotécnica Internacional) y de WQC (Consejo Mundial para la Calidad).

Nace en 1984 la Certificación de Calidad de productos y servicios, mediante la cual se otorga el uso de la “Marca UNIT de Conformidad con Norma UNIT” a aquellos productos para los cuales se haya establecido previamente normas UNIT y cuyos fabricantes alcancen en forma permanente el nivel de calidad exigido en las mismas.

En 1987 ISO publica la serie de normas ISO 9000 sobre Gestión de la Calidad (llamada en Uruguay UNIT-ISO 9000) y en 1996 las ISO 14000 sobre Gestión Ambiental (UNIT-ISO 14000). UNIT comienza a certificar en Uruguay en relación a dichas normas, ISO 9000 e ISO 14000, en 1995 y 1998 respectivamente.

Por último, consecuente con la actividad de normalización que realiza en el área de seguridad UNIT publica en 1998 la Guía UNIT 100 sobre Sistemas de Gestión y Prevención de Riesgos Laborales. En 1999 comienza la formación de especialistas en dicho tema.

Pero estas actividades, para fijar pautas de calidad e informar sobre exigencias de calidad, debían complementarse con la capacitación de personas que pudieran llegar a tener los conocimientos requeridos como para implantar en las empresas métodos de trabajo y control que aseguraran el cumplimiento de lo especificado. Es así, que en 1971 UNIT inicia la capacitación en calidad en nuestro país. Desde entonces ha realizado una intensa actividad de capacitación.



**El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, UNIT, desarrolla una serie de actividades que podemos resumir en las siguientes:**

**Normalización:**

Esta es realizada a nivel nacional, mediante comités especializados integrados por representantes de todos los sectores involucrados, que dan respuesta a solicitudes formuladas por instituciones oficiales y empresas privadas, referentes a los requisitos técnicos que deben cumplir determinados productos, a los métodos de ensayo que se deben utilizar en su medición, elementos de seguridad, etc.

Las Normas UNIT encaran temas tan diversos como: Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Materiales de Construcción, Electrotecnia, Seguridad, productos Alimenticios, Pinturas, etc.

**Certificación de Productos y Servicios:**

Esto se realiza mediante la Marca de Conformidad con Norma y certificación de productos y Servicios, por la cual UNIT constata que determinado producto o servicio cumple en forma permanente con una norma UNIT.

**Capacitación:**

Fue UNIT quien introdujo en Uruguay actividades sistemáticas de capacitación sobre Calidad, habiéndose dictado hasta la fecha más de 800 cursos con docentes nacionales y extranjeros de primer nivel. Se otorgan diplomas de "Especialista en Calidad - UNIT - ISO 9000", "Supervisor en Calidad - UNIT - ISO 9000", "Especialista en Gestión Ambiental - UNIT - ISO 14.000", "Especialista UNIT en Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales" y "Especialista UNIT en Recursos Humanos para Sistemas de Gestión".

Quienes obtengan los 4 Diplomas de Especialista se le confiere además el Diploma Superior en Sistemas UNIT de Gestión.

**Certificación de Sistemas:**

Realizada por expertos calificados por la Asociación de Normalización y Certificación - AENOR. UNIT tiene en

funcionamiento esquemas para la Certificación de Sistemas de la Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental, desarrollados según las Normas UNIT-ISO 9.000 y UNIT- ISO 14.000 respectivamente.

**Información Especializada:**

Mediante su biblioteca que está a disposición del público con más de 300.000 Normas y especificaciones internacionales, que el exportador debe conocer.

**Ediciones:**

Desde sus inicios UNIT ha publicado sus normas y los apuntes correspondientes a los cursos que dicta.

## **LABORATORIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY. LATU.**

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), fue creado el 1º de Abril de 1965 como fruto del trabajo conjunto de los sectores oficiales y privados del país.

Es persona de derecho público no estatal, administrado por un Directorio con la siguiente integración: un delegado del Poder Ejecutivo (Ministerio de Industria, Energía y Minería) que oficia de Presidente; un delegado de la Cámara de Industrias del Uruguay como Secretario y un delegado del Banco de la República Oriental del Uruguay que actúa como Tesorero.

**Proceso de fundación**

En la década de los sesenta las exigencias de calidad cada vez mayores de los países industriales y el establecimiento de normas internacionales, hicieron nacer un Laboratorio Nacional en una conjunción de trabajos privados y estatales para orientar el esfuerzo hacia la elevación de nivel y la eficiencia.

El proceso de nacimiento de este Laboratorio que entonces se conoció como de Análisis y Ensayos (LAE), hoy Tecnológico del Uruguay (LATU); se inició el 17 de febrero de 1960, cuando el gobierno designó una Comisión para estudiar la creación de un servicio de contralor y certificación de los productos industrializados con destino a la exportación.

El proceso culminó el 1° de abril de 1965 cuando se creó el Laboratorio.

### **Certificación de Sistemas de Gestión**

El proceso de certificación consta de las siguientes etapas:

- Presentación e información
- Entrevista preliminar
- Auditorías breves (opcionales)
- Auditoría de la documentación
- Pre-auditoría (opcional)
- Auditoría de certificación
- Auditorías de seguimiento
- Auditoría de renovación a los 3 años

En la auditoría de certificación se evalúa la conformidad del sistema de gestión de la empresa con relación a la norma a aplicar. Como consecuencia de la auditoría de certificación y siempre que no se detecten apartamientos de la norma de referencia, la empresa recibe:

- *Certificado de Conformidad LATU*
- *Certificado de Conformidad ÖQS*
- *Certificado de Conformidad IQNet*

## **Certificación de Productos – Procesos, Sello de Calidad LATU y Proceso Certificado LATU**

Basado en el Enfoque de Sistemas y concentrado en los procesos característicos de la organización, LATU Sistemas realiza la certificación de productos y procesos productivos, apoyando a las empresas a desarrollar oportunidades de mejora, generando un elemento diferenciador y asegurando al consumidor la calidad de los productos que adquiere. Las empresas con productos/procesos certificados reciben a través de LATU Sistemas un continuo apoyo en la mejora de su sistema de calidad, a través de actividades que se desarrollan en la empresa y en el medio. Paralelamente, el intenso intercambio comercial de productos, fundamentalmente en el entorno regional, ha llevado a desarrollar procesos de certificación integrados entre organizaciones colegas en los países latinoamericanos.

La primera etapa de este proceso en el Sello de Calidad INTI - LATU en el que participan activamente el Instituto Nacional de Tecnología (INTI) con LATU Sistemas, para la certificación conjunta de productos que se intercambian entre ambos países.

El LATU es una organización con fuertes vínculos con la Asociación Austríaca para la Certificación de Sistemas de Gestión y Calidad (ÖQS) y la Asociación Austríaca para la Calidad (ÖVQ).

Trabajan en conjunto con organismos internacionales:

- en el campo de la capacitación, con ÖVQ, DGQ (Asociación Alemana para la Calidad), INTI-DGQ y Juran Institute. Además somos miembro institucional asociado de EOQ (European Organization for Quality)
- en el campo de la certificación de sistemas, con ÖQS - IQNet (International Quality Network)

- en el campo de la certificación de productos, con INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina)

### **La Visión Corporativa**

Organización que lidera el proceso de mejora continua en el entorno nacional y regional.

### **Misión de LATU Sistemas**

Transformación empresarial, a través de productos de alto valor agregado como son la información, capacitación, certificación y asistencia en calidad y sistemas de gestión, así como por el compromiso con el cambio como clave del desarrollo.

## **AUECE: ASOCIACION URUGUAYA DE EMPRESAS PARA LA CALIDAD TOTAL Y LA EXCELENCIA**

Esta institución es una asociación civil sin fines de lucro, integrada por empresas que han incorporado la filosofía de calidad total como estrategia de negocios y se agruparon para compartir experiencias en la aplicación de sus programas y para difundir lo que entendieron era el camino a recorrer.

AUECE comienza a perfilarse como Asociación de un grupo pionero de empresas convencidas de la filosofía de Calidad Total y Mejora Continua, desde 1992, y nace con personería jurídica en octubre de 1994, siendo sus Socios Fundadores las siguientes empresas:

- ALCAN ALUMINIO DEL URUGUAY
- FLEISCHMAN URUGUAY S.A.
- XEROX URUGUAY S.A.
- ARMCO URUGUAYA S.A.
- BANCO HOLANDES (hoy ABN AMRO BANK)

- FRIGORIFICO TACUAREMBO
- IBM DEL URUGUAY S.A.
- IMSA (Industrializadora de Maíz S.A.)
- PAYCUEROS S.A.
- FEDERAL EXPRESS S.A.
- EMBOTELLADORA URUGUAYA S.A. (PEPSI-COLA)
- McDONALD'S URUGUAY
- LABORATORIOS ROEMMERS S.A.
- TEXACO URUGUAY S.A.

Desde entonces ha trabajado intensamente, tanto en Montevideo como en el Interior del país, en la promoción y difusión de todos los temas relacionados con los beneficios de la implantación de procesos de Calidad Total, Excelencia y Mejora Continua, propiciando fecundos encuentros entre empresarios, técnicos, expertos, instructores y colaboradores. Merced al esfuerzo invaluable de ese gran número de “visionarios de la Calidad” en Uruguay, se han difundido dichas herramientas de gestión a más de 130 empresas, cada una involucrando sinérgicamente tanto a líderes como a los “clientes internos” de las mismas, es decir, a sus colaboradores en la gestión.

AUECE está formada por empresas que al asociarse, participan y comparten la filosofía e ideología que promueve la Calidad Total en la gestión, como herramienta apta para lograr un mejor posicionamiento y competitividad, respetando asimismo los valores que dan sustento a una ética interna, institucional y comunitaria. Coherentes con ello, los asociados al ingresar expresan su consentimiento para adherir al Código de Ética, que promueve actividades y principios relacionados a sus objetivos.

### **La definición de Calidad para AUECE es la siguiente:**

“Proveer a los clientes externos e internos de productos y servicios que cumplan plenamente con sus requerimientos e incluso los anticipen, a un costo razonable y en el plazo acordado. Lograr

esto a través de procesos de Mejora Continua y con el involucramiento de todo el personal.”

Es interesante conocer su declaración de Visión y Misión.

### **Visión**

Un Uruguay mundialmente reconocido por una cultura que promueva la excelencia a través de los conceptos de continua autosuperación, innovación y sinergia, en todos los órdenes de la vida de la comunidad.

### **Misión**

Ser un recurso activo en la difusión, educación y aplicación de los conceptos de Calidad Total en la comunidad, compartiendo experiencias, información y conocimientos.

En el marco de todas estas actividades, AUECE ha sido llamada por el Poder Ejecutivo, a participar en la creación de las bases y lineamientos que darán forma en el futuro al Instituto Nacional para la Calidad y la Excelencia, con la finalidad de asumir las funciones en materia de Calidad y promoción de la Normalización Técnica en nuestro país.

## **CÓMO ACCEDER A ESTAS INSTITUCIONES Y CERTIFICACIONES**

Si pretende que su empresa o producto sea realmente de calidad, deberá observar distintos requerimientos exigidos por estas instituciones.

Ellas tienen el conocimiento y la experiencia de profesionales calificados en los temas de calidad. Investigan exhaustivamente diferentes aspectos de su empresa, servicio o producto, a través

de diversos instrumentos (auditorías, evaluadores, capacitación, etc). Lo aconsejable es contar con el asesoramiento de expertos consultores que ayuden a su organización a responder del mejor modo posible a todos estos requerimientos.

Una consulta hecha en tiempo y forma puede ser la puerta de entrada a un importante reconocimiento que redundará en la mayor rentabilidad y vida de su empresa.



## CAPÍTULO 8

# CASOS EXITOSOS

*Mientras algunos se quejan,  
otros trabajan sin tregua.  
Estos últimos serán los primeros.*



Los conceptos ayudan a conocer la realidad, pero nunca son suficientes. No hay mejor escuela que la experiencia, en mi ejercicio docente he aprendido que todo concepto para que sea válido debe estar acompañado de una ejemplificación real, no teórica.

Es verdad que las situaciones de las empresas casi siempre son específicas y singulares, pero no deja de ser cierto que hay ciertas constantes de conducta y actitud que son válidas para todos.

He aquí algunas entrevistas y datos aportados por directivos de empresas que sortearon con éxito diferentes obstáculos, en su camino al crecimiento y desarrollo. El propósito no es propiciar la imitación, sino hacer visibles los resultados del empeño inteligente.

## PORTONES SHOPPING

*Es interesante compartir la experiencia de Portones Shopping, ya que como es sabido, este centro comercial, a pesar de haber tenido algunos problemas en su comienzo, logró hoy ser uno de los referentes comerciales exitosos.*

*Algo para destacar, es que Portones Shopping es el primer centro comercial del mundo certificado en las normas ISO 14.001 de gestión ambiental, lo cual ha sido un gran esfuerzo para su gente. En esta entrevista, el Lic. Marcelo Seoane, su Gerente de Marketing, nos cuenta sus experiencias.*

Portones Shopping es inaugurado el 31 de mayo de 1994. Luego de casi dos años y medio de obras, se hace realidad la idea del primer centro comercial de estas características del este de la ciudad. En ese año también es inaugurado el Punta Carretas Shopping.

El explosivo crecimiento demográfico de esta zona de la ciudad fue lo que motivó al contador Luis Lecueder, gran visionario y precursor de los shopping centers en Uruguay, a la creación de Portones de Carrasco Shopping.

Hasta ese momento, la experiencia del clásico comercio en Carrasco no parecía ser transferible a las características de un shopping center. Aún se mantenía una creencia generalizada sobre hábitos de compra enfocados al centro y también a esa altura en Montevideo Shopping, que para ese momento había consolidado su presencia con nueve años en el mercado. Sin embargo parecía ser un buen momento para llevar las marcas y los servicios al este de la ciudad.

Estos fueron los objetivos de implantación de Portones Shopping.

El shopping comenzó con muchas dificultades, primero por el esfuerzo de modificar hábitos de consumo muy arraigados del mercado y además por las especiales características de su ubicación. Asimismo, a diferencia de Montevideo Shopping y Punta Carretas, que están ubicados en zonas de gran densidad de población, Portones tiene las características de un barrio residencial. Es decir pocos edificios y grandes espacios libres. Esto tiene que ver con un aspecto fundamental en el negocio de los shoppings; su zona de influencia. Un altísimo porcentaje del público visitante de un shopping proviene de su zona de influencia.

La inauguración del shopping terminal Tres Cruces sobre fines de 1994, delineó una nueva industria desconocida hasta ese entonces; los shopping centers. Cada uno con sus especiales particularidades y su posicionamiento en la mente del consumidor que rápidamente se comenzaba a definir.

De la gran adhesión y afectividad de Montevideo Shopping, a la riqueza arquitectónica de Punta Carretas pasando por la gran masa crítica de público cautivo de Tres Cruces, Portones debía

buscar su razón de ser, su lugar en el mercado. El Gerente General de Portones, el Lic. Nelson Barreto, impulsó la idea de darle al shopping una ventaja competitiva sostenible que definiera su posicionamiento; la Calidad de Servicios.

No era el camino más fácil ya que requería de un gran esfuerzo conjunto y mucha dedicación, sin embargo Barreto estaba convencido y desarrolló la estrategia necesaria para comenzar un camino que hasta hoy se mantiene y se continúa trabajando. Esta es tal vez la característica más difícil de imitar.

Comenzamos con la creación de un departamento nuevo dentro de la estructura de la empresa, el Servicio de Atención al Cliente (S.A.C), encargado de la atención personalizada de los visitantes de Portones y el control de los niveles de calidad de servicio ofrecidas.

Al clásico mostrador de Informes de otros lugares, aquí se le dió un encare totalmente diferente. Era el comienzo de un camino en el sentido de la calidad y una muy útil herramienta de retroalimentación.

El contacto con los clientes es tal vez el elemento más importante y de mayor valor dentro del Servicio de Atención al Cliente. A través de las sugerencias fue posible no solo corregir errores y conocer sus preferencias, sino que además fueron argumentos muy fuertes en el proceso de toma de decisiones en aspectos tales como mejora de accesos, instalación de comercios específicos como La Casa de las Telas, Movie Center y Mr. Bricolage y desarrollo de nuevos servicios como préstamo de carritos de bebe, servicio de fax, guarda paquetes y hasta clases de gimnasia para empleados y clientes.

El cliente es quien más conoce el shopping, y es él quien está calificado para opinar. Ante una mala experiencia o una simple sugerencia nuestro cliente recibe en el stand de Servicio de Atención al Cliente formulario que dice "Somos todo oídos." Y esto es verdad.

Manteniendo el camino de mejorar en forma continua nuestros niveles de calidad es que obtuvimos la certificación en Normas ISO 14.001 por el desarrollo de un sistema de Gestión Ambiental. No es muy común que una empresa de servicios como la nuestra desarrolle un sistema de gestión ambiental, generalmente al trabajar en calidad, se orienta hacia las Normas ISO 9.000. Sin embargo y tras dos años de trabajo muy duro Portones es el primer shopping center del mundo en recibir una certificación de este tipo.

Esta certificación internacional es generalmente adoptada por empresas industriales, petroleras o de manufactura cuya propia operativa e implantación generan fuertes impactos ambientales y agresión al medio ambiente, nuestra actividad si bien no es agresiva como las antes mencionadas, también es posible mejorar.

Los residuos generados por Portones Shopping, equivalían antes de la implantación del sistema, a siete volquetas diarias, hoy solamente media volqueta es vertida a las usinas municipales. Esto se logró a través de un sistema de gestión de residuos que especialmente equipado nos permite clasificar papel, cartón, plástico, vidrio y residuos orgánicos (alimentos). Asimismo es posible aislar elementos muy contaminantes como las pilas o los tubos fluorescentes.

El papel y el cartón se transforman en blocs que se distribuyen gratuitamente a los niños de las escuelas que nos visitan todas las semanas en el shopping. A través de las visitas guiadas, los chicos toman contacto con Portones y su sistema de gestión. El plástico es reciclado para la fabricación de nuestras propias bolsas de residuos. El vidrio se enviaba a Cristalerías del Uruguay (hoy lamentablemente sin actividad), los restos de comidas se analizan por un veterinario contratado y se llevan a criaderos de cerdos en la zona del Cerro, donde la Armada Nacional hace una acción social muy importante con el producido de la carne. Así todo en Portones es cuidadosamente reciclado o enviado a lugares seguros.

El Sistema de Gestión Ambiental incluye además el cuidado de otros recursos tales como el agua y la energía, en este sentido a través de la perforación y tratamiento de pozos de agua, se ha logrado un importantísimo ahorro en el gasto de agua potable de la red de OSE y se destina el agua tratada para aquellas actividades o procesos que requieren importantes volúmenes de agua tales como limpieza y torres de enfriamiento para motores y aire acondicionado.

Con la energía eléctrica también se ha trabajado en el control del gasto. Se han recambiado las luminarias por nuevos elementos de larga duración y menores en consumo, que utilizan solamente lo indispensable sin desperdiciar nada.

La calidad ambiental es tratada en Portones Shopping con una gran responsabilidad y compromiso de cada uno de los integrantes del equipo. En este proceso hubo que incorporar e invertir en tecnología que nos ayudará en la gestión. La instalación de un poderoso y muy conocido paquete de software llamado MP2, permite controlar y gestionar todas las actividades y procesos de la Calidad Ambiental. Este sistema que integra recursos, stocks y procesos, controla que el sistema tenga los estándares adecuados.

El gran conductor e impulsor de esta idea es nuestro Gerente de Operaciones, el Sr. Fernando Manfredi quien lideró el comité de Gestión Ambiental y contagió con su entusiasmo al equipo de trabajo buscando el beneficio de todos.

Actualmente estamos en proceso de certificación en las normas ISO 9000 y este nuevo desafío nos obliga a ser cada día más eficientes y profesionales. La serie 9000 de las normas ISO están muy enfocadas hacia la calidad de servicio y el error cero y creemos que es un complemento ideal para la gestión de Portones Shopping.

El trabajo desarrollado para estos procesos de certificación no tienen marcha atrás ya que semestralmente somos auditados por

organismos nacionales e internacionales como UNIT y AENOR, quienes verifican el grado de avance en las políticas definidas tanto en ISO 14001 como en ISO 9001 y nos exigen una mejora continua mensurable, concreta y demostrable.

Este esfuerzo adicional a nuestra actividad diaria y específica está fundado en el convencimiento de respeto al cliente y a nuestra zona de influencia.

Esto está internalizado en todos y cada uno de los integrantes de la administración de Portones Shopping sin distinción de funciones o áreas de actividad.

Particularmente hay una anécdota de gran valor que protagonizó una persona que no pertenece al departamento de Servicio al Cliente, sino al Departamento de Seguridad del Shopping. Ésta consistió en lo siguiente: nosotros normalmente, tratamos que cuando un cliente tiene un problema resolverse inmediatamente, que se vaya satisfecho. Por ese motivo el supervisor de seguridad que se llama Walter Macedo, en una oportunidad que un turista peruano (después nos enteramos que tenía algún vínculo con la embajada) estaba en Montevideo por un seminario. Sé compró un traje, en una casa de ropa de hombres de Portones Shopping, resulta que el traje no le quedó bien, y le hicieron los arreglos del caso a la medida, pero debía venir a buscarlo antes del otro día al cierre, y no llegó antes del horario de cierre del Shopping. Su vuelo salía para Lima a las siete de la mañana del otro día, o sea que el local estaba cerrado. Hicieron todo lo posible para ubicar al encargado del local, sin éxito, con lo cual, sin consultar a nadie, este encargado Walter Macedo, le dijo que fuera tranquilo que iba a tener su traje. No sabía como iba a hacer para sacar un traje y llevarlo a Lima a ese señor.

Logicamente ese señor dió por perdido su traje, y se fue; al otro día sin que nadie actuara, y eso es lo más valioso, este supervisor se encarga de ubicar el traje y enviárselo, o sea a ese cliente peruano le llegó el traje cuatro o cinco horas después que el llegó a Perú.



Ese señor obviamente mandó carta de agradecimiento, a Portones y al Sr. Macedo en particular.

En este shopping, existe confianza y respuesta en los empleados.

Por supuesto que salió dinero todo este trámite, pero el empleado asumió el riesgo y superó la expectativa del cliente. Y de todos.

Nosotros inculcamos a los miembros del equipo que actúen frente al cliente de manera de dejarlo satisfecho.

El mensaje de el staff directivo de Portones Shopping es: Esfuerzo, Esfuerzo y Mucho Esfuerzo que la satisfacción es a mediano y largo plazo. Bien vale la pena.

## McDonald's

### El servicio al cliente, antes y después de.

*Quienes trabajamos en el tema calidad de servicio al cliente, sentimos que a partir de la instalación de McDonlad's en nuestro país, tuvimos un ejemplo cabal de servicio, caracterizado por la standarización de los procesos y un serio y profesional reclutamiento y entrenamiento del personal. Lo que se dice gente compenetrada con los objetivos de la empresa, coherencia de las actitudes con el mensaje que brindan a los consumidores. Por este motivo, me parecía imposible no incluir el caso de esta compañía internacional, que en Uruguay ha conquistado con mucho trabajo y esfuerzo a miles de clientes satisfechos. Agradezco al personal de su oficina en Uruguay quién amablemente me aportó estos datos.*

Esta empresa nace en Estados Unidos en la década del '40, los hermanos Richard y Maurice McDonald's descubrieron un nuevo concepto: crear un restaurante con servicio rápido a los automóviles. Años después, la visión de Ray Kroc hizo posible que esa idea se convirtiera en un éxito de alcance mundial, inaugurando el primer restaurante McDonald's en Illinois, Estados Unidos.

Actualmente existen más de 28000 restaurantes McDonald's en 119 países. **McDonald's en Uruguay:** El primer restaurante McDonald's en el Uruguay abrió sus puertas el 18 de noviembre de 1991 en Montevideo Shopping. Hoy en día en nuestro país se han inaugurado 33 restaurantes McDonald's en los departamentos de Montevideo, Canelones, San José, Maldonado, Rivera, Salto y Paysandú. Actualmente son más de 1500 jóvenes uruguayos que trabajan en la compañía. La mayoría son estudiantes de 17 a 25 años y para muchos de ellos, McDonald's significa "su primer trabajo". Una experiencia laboral con posibilidades de crecimiento y capacitación permanente que respeta por sobre todo el tiempo que dedican a sus estudios. Tres pilares básicos son los que han

convertido a McDonald's en un restaurante único: "CALIDAD, SERVICIO y LIMPIEZA, los que se reconocen como el VALOR McDonald's, y que hoy disfrutan a diario miles de familias uruguayas.

Para McDonald's sólo hay una forma de abordar el tema de la calidad y es en forma seria, responsable y consciente. Es difícil hablar de calidades a medias así como se dificulta hablar sólo de la calidad de los productos ya que para que un artículo posea la calidad esperada, es necesario un sistema de calidad a todo nivel y por ende hablar de calidad en los procesos, en los entrenamientos, en la comunicación, etc.

McDonald's obtuvo la certificación ISO 9002, después de trabajar con seriedad en estos temas de calidad. Por primera vez, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay extiende la certificación ISO 9002 a una empresa gastronómica de restaurantes. Es McDonald's Uruguay la primera empresa de restaurantes que recibe este reconocimiento en nuestro país, y además es el primer McDonald's de América Latina que ha cumplido con todos los requisitos para obtener la Certificación ISO 9002.

Este reconocimiento no sólo califica a cada uno de los restaurantes McDonald's sino también a la gestión global de la empresa en nuestro país, **abarcando todas y cada una de sus áreas de acción**. El objetivo de McDonald's era alcanzar esta certificación de calidad para la compañía como un todo, desde la recepción de los productos hasta los servicios, por ende en toda la cadena de producción y distribución.

Este proceso se inicia en 1997, cuando el Equipo de Calidad de la empresa comienza a trabajar en la elaboración del "Manual de Calidad - McDonald's Uruguay". Más tarde, el LATU, a través de una serie de extensas y estrictas auditorías a cada uno de los restaurantes McDonald's y a su casa matriz, comprueba que todos los aspectos incluidos en dicho manual se correspondían absolutamente con la realidad McDonald's en Uruguay. Algunos de los elementos auditados incluyen:

- a) las responsabilidades de la dirección
- b) los objetivos de calidad de la compañía
- c) cada procedimiento de la empresa
- d) compras: obtención de las materias primas, elaboración de los productos, su almacenamiento y embalaje
- e) el desempeño de su personal
- f) los procesos de comunicación interna y externa de la empresa
- g) en definitiva, todos y cada uno de los pasos que da McDonald's hasta el momento en que los productos son servidos en sus restaurantes

Con respecto a los proveedores McDonald's es muy estricto en reclamarles altos índices de calidad. Estos deben cumplir con ciertos requisitos y controles para garantizar la satisfacción de los clientes con los productos.

En el camino hacia la obtención de esta certificación tampoco quedaron al margen los proveedores, son regular e internamente auditados por McDonald's, responsable también de la calidad de cada una de las materias primas que adquiere. Esto es parte del serio compromiso con los clientes.

Todos nuestros proveedores se adhieren a nuestros estrictos estándares de Calidad. Antes de que cualquier producto sea aceptado, se chequea en cada lote la temperatura, y se realizan análisis microbiológicos y sensoriales. Una vez que ingresan a la cadena de producción, el lote de productos crudos atraviesa, una vez más, chequeos de calidad y pureza del producto.

Poniendo como ejemplo a la Big Mac -la hamburguesa de McDonald's más vendida en el mundo- su principal componente, la carne, proviene del Frigorífico Tacuarembó. Este frigorífico, autorizado como exportador de carne a los mercados más exigentes del mundo, luego de adoptar los estándares de calidad exigidos por McDonald's y de equipar su planta procesadora según los requerimientos internacionales de la empresa, se convirtió en proveedor exclusivo de hamburguesas para McDonald's Uruguay. En este sentido **respetando los estándares de calidad internacio-**

**nal:** todas las hamburguesas elaboradas para McDonald's están compuestas en un **100% de seleccionados cortes de carne vacuna, sin aditivos ni conservantes**, características que son comprobadas no sólo por McDonald's sino que deben aprobar distintos controles de sanidad -estatales y privados- en cada una de las instancias previas a su consumo.

Entre ellos se encuentran los controles realizados por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Instituto Nacional de Carnes, Departamentos Bromatológicos de las respectivas Intendencias y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay.

**Se realizan controles de calidad en todos los restaurantes, esto significa que absolutamente todos los restaurantes McDonald's deben completar el "chequeo diario de integridad de nuestros productos". Cada Big Mac supera 24 controles de calidad antes de ser saboreada en los restaurantes McDonald's.**

En McDonald's hacemos muchas cosas para mejorar nuestro producto. Hasta ser utilizados, nuestros ingredientes son almacenados en cámaras de frío que los preservan con su temperatura justa, manteniendo intactos su original sabor y calidad. Desde su origen hasta el mostrador de cada local, todos nuestros alimentos están constantemente sometidos a estrictos controles de calidad. Los productos tienen un plazo máximo para ser servidos después de su preparación (10 min. para las hamburguesas, 7 min. para las papas fritas).

Un tema sumamente importante es el personal de nuestros restaurantes. Este es cuidadosamente seleccionado y recibe entrenamiento continuo para cumplir con los requisitos más exigentes en la preparación de los productos, así como también pautas de **Servicio** para cumplir con el objetivo de **satisfacer 100% a nuestros clientes**.

La limpieza e higiene es un pilar fundamental en la filosofía McDonald's. Es parte de nuestros requerimientos de servicio al cliente.

Para facilitar una mayor higiene en nuestras cocinas, todo el equipamiento que las constituye es desmontable y está sobre ruedas, permitiendo una profunda higiene y sanitización diaria. El gerente de cada restaurante realiza una recorrida por las distintas áreas del local, cerciorándose de la higiene de nuestros restaurantes incluyendo la limpieza de los baños como mínimo cada 30 minutos. Asimismo, los empleados designados al área de producción de alimentos deben sanitizar sus manos con jabón germicida especial cada una hora.

Nuestros estrictos procedimientos operativos son parte de nuestro compromiso para asegurar que nuestros clientes reciban en McDonald's productos de la más alta **Calidad**.

Calidad en cada área de gestión de la empresa. Calidad en la compra de las materias primas, en la selección de los proveedores y en los procesos de elaboración de los productos. Calidad en la selección y entrenamiento del personal en el Servicio y en la atención que McDonald's brinda a sus clientes. Calidad en la Limpieza de los restaurantes. Calidad que se reconoce en la Certificación ISO 9002 expedida por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay. Todo esto refleja el respeto por el trabajo, por cada producto elaborado y por cada cliente de McDonald's.

El hecho de haber recibido este reconocimiento puede resumirse en un sólo compromiso: el compromiso de ofrecer a nuestros clientes **productos de la mayor Calidad** y con el **mejor Sabor**, a través de un **Servicio Amable y Rápido**, en un **lugar limpio** y con el **mejor Valor**. Ésta ha sido la filosofía de nuestra corporación desde su inicio en 1955, y con ella seguimos cumpliendo.

Es un proceso que lleva su tiempo pero si todas las áreas de la empresa están seguras y convencidas de qué es lo que hay que hacer y toman el compromiso de lograrlo, entonces, no se hace dificultoso. Además hemos contado en todo momento con el asesoramiento y respaldo de los técnicos del LATU los cuales fueron una importantísima ayuda para hacer que todo esto fuera posible.

Para mantener en forma permanente los estándares de calidad hay varias cosas que son importantes, pero dos de ellas consideramos fundamentales: La primera y básica es el área de entrenamiento, área clave para lograr que todos los procesos se realicen de forma uniforme y bajo los estándares requeridos. Asimismo, trabajamos mucho sobre este tema con nuestros proveedores, a quienes concebimos como socios fundamentales de nuestro negocio. Hoy podemos decir que cada uno de ellos tiene el mismo compromiso que nosotros en cuanto a la calidad. Sin estos dos pilares sería imposible lograr y mantener los estándares con que nos manejamos.

**En McDonald's, donde servimos a decenas de miles de personas por día, partimos de la base que todos y cada uno de nuestros clientes es de vital importancia. Por esto nuestro objetivo es tratar de satisfacerlos a todos 100%.**

**Todo empleado de la compañía es consciente que trabajamos para eso, para SATISFACER A NUESTROS CLIENTES.**

En el mundo que vivimos donde cualquier usuario puede comprar un artículo de cualquier parte del mundo desde el sillón de su casa, solamente los productos de calidad lograrán tener y mantener un lugar en el mercado.

La globalización hace que día a día nos sorprendamos de los precios que hoy tienen productos que hasta hace unos años no eran tan accesibles. En este contexto, en el cual el consumidor elige entre una gama amplísima de productos que tiene más que nunca a su alcance, es imposible concebir productos que no cumplan con determinados estándares de calidad - los cuales cada vez son más altos.

## CREDITEL

### El crédito más rápido.

*Éste es un caso muy especial ya que marcó precedentes en lo que respecta a la velocidad y la solución de problemas financieros a los clientes. Además esta empresa ha trabajado en calidad, logrando ser certificada con la Norma ISO 9.001. Hoy se ha convertido en una empresa muy innovadora y con un equipo de personas de alta performance en lo que respecta a calidad de servicio al cliente. En esta entrevista los responsables del departamento de calidad de Creditel, el Sr. Geraldo Osta y Mauricio Gómez nos cuentan su proceso.*

La empresa desde su origen tuvo muy en cuenta la velocidad en la prestación del servicio, se trabajó mucho en la agilidad, que sea algo fácil, que no tenga burocracia, que sea claro para el cliente, y basándose en eso se fue desarrollando el producto.

El producto Creditel nació a raíz de observar que los préstamos que existían en ese momento -los bancarios- eran muy lentos, muy burocráticos, pedían demasiadas garantías, entonces a partir de eso se pensó ¿por qué no podemos armar algo que le de más comodidad al cliente?. Pensamos en el cliente y cómo resolverle sus problemas. Si alguien necesita dinero, seguramente no tiene mucho tiempo para esperar, y bueno, de esa idea surge Creditel 24 horas.

Se implementó primero esa etapa de análisis que se realizaba en 24 horas, allí se aprobaba el crédito, después junto con la tecnología y la experiencia en cuanto a cómo se estaban autorizando esos créditos se arriesgó un poco más y nace Creditel 30 minutos. Después de los 30 minutos se vió que se podía achicar más el tiempo, eliminar la etapa de análisis y acortar los costos, porque incluía que el cliente llamara, tomarle los datos, decirle que nosotros en 30 minutos lo llamaríamos. Ahora se hace



directamente: el cliente llama y en el momento se hace el análisis y en cuestión de 5 minutos se procesa el análisis y se autoriza. Esto comenzó en el año 1997.

Así fue surgiendo la inquietud de trabajar en el tema calidad y buscar la certificación del diseño del producto o servicio y de los procesos. Ésta surge porque la empresa tiene un crecimiento muy expansivo, muy acelerado en poco tiempo. El deseo de la dirección era seguir ofreciendo un excelente servicio.

Trabajar en calidad podía ser una opción inteligente, ahí fue donde la empresa se informó y empezó a trabajar en calidad y comenetrarse en las ISO 9000.

Nos certificamos con las ISO 9001 en 1998 que es la Norma que incluye la certificación del diseño. Cómo tratar al cliente, cómo controlar los procesos al crecer.

En el año 1997 nos empezamos a capacitar y la certificación la obtuvimos en 17 meses.

El proceso fue mediante capacitación de quienes iban a liderar el proceso. Se capacitaba en temas muy puntuales, a los cuales se le asignaban tareas específicas con relación a esto. Éramos un grupo de siete personas.

Ese fue un poco el equipo que trabajó específicamente, pero siempre se trabajó con el involucramiento de la dirección en un 100%. Los directores apoyaban este tema y trabajaron con dedicación. Poco a poco se involucró a todo el personal en el tema calidad.

Mediante auditorías internas se trasmitía la filosofía, parte de la certificación implica transmitir las políticas de calidad y si bien no eran responsables directos, se les informó y se les dió mucha participación, porque el sistema necesita de la participación.

El costo o la inversión para certificarse vale la pena, la empresa certificadora cotiza la certificación, de acuerdo a cada caso. En nuestro caso la empresa certificadora es el LATU.

El costo no es muy alto, ni imposible de acceder, se adapta a las medianas, pequeñas o grandes empresas.

Un aspecto muy importante es mantener los logros y los resultados, ya que la certificación es un paso, y después hay que seguir. La norma nos exige realizar auditorías internas, que es lo que estamos haciendo ahora, se hacen todos los años, mínimo una vez por año en cada unidad y de ahí lo que la empresa necesite. Si a la unidad se la encuentra con carencias, podemos fijar una nueva auditoría a la semana o al mes, eso depende de lo que uno encuentre; a eso hay que sumarle las auditorías de seguimiento que hace el organismo certificador, que es cada seis meses, en este caso es el LATU. Este es el tipo de contrato que nosotros tenemos, el cual incluye auditoría de certificación, más las auditorías de seguimiento en los tres años que dura el certificado.

Dentro de la organización se desarrolla lo que se llama acciones correctivas y acciones preventivas, unas corrigen lo que no funciona bien y la otra previene que algo no vaya a suceder, para lo cual hay todo un mecanismo de formularios de mejora continua, en el cual todos saben que ante un problema, (primero se trata de solucionar), lo registra, lo envían y nosotros lo procesamos y se lo comunicamos a un responsable que es el encargado de resolverlo, si es que no se pudo resolver e implementar acciones correctivas a partir de esto para que no vuelva a suceder.

Hay toda una etapa de análisis, eso se recibe todos los días en el departamento de calidad de Creditel y en el día lo procesamos. En base a esto se hace todo un análisis estadístico de los problemas que surgen para prevenirlos. En general las acciones correctivas son orientadas a problemas, a un análisis en conjunto, es decir ¿dónde están nuestros principales problemas? Y de ahí se grafica. Entonces con esta herramienta, uno mantiene, mejora y elimina problemas los cuales supuestamente no tienen que volver a suceder y así vamos avanzando, teniendo la oportunidad de mejorar. También algo puede estar funcionando bien, pero a alguien se le ocurre algo para que funcione mejor y no dependemos de que el gerente, director, responsable del área o el supervisor esté atento en lo que pueda mejorar, sino que cada uno tiene la libertad de plantear su propuesta y desde ahí se estudia, se analiza con el que tenga la potestad de llevarla a cabo.

La norma exige y te da cursos que orientan. El LATU otorga una orientación y te capacitan como para que sepas que hay que desarrollar acciones correctivas y preventivas.

Ellos hacen las auditorías programadas cada seis meses, los auditores son del LATU. El tiempo depende de cada empresa, a nosotros nos lleva una jornada en casa central y al azar eligen cuatro sucursales, siempre informándonos a cual van a ir.

Uno de los principales beneficios de esta certificación, es tener todos nuestros procesos controlados, documentados. Todo lo que se hace se escribe y se trata de hacer con una filosofía de mejora continua. Si descubro una mejor forma de hacer las cosas lo documento, de manera que eso sirva para transmitirlo, eso se transmite rápidamente.

En cuanto a los clientes, el hecho de que estemos certificados le da una mayor seguridad con respecto al producto que consumen. Hay todo un respaldo atrás de un proceso que esta controlado, no quiero decir que no tenga fallas, pero tiene pocas. La organización tiene pensado como hacer para solucionarlas.

Hay todo un diseño atrás, una programación, un control, que a la hora de tener interfases con el cliente, eso nos asegura a nosotros y a ellos que van a haber pocos problemas, porque la meta es no tenerlos.

No sé si la gente dice -Voy a Creditel porque están certificados. Porque no se ha tenido como política de marketing publicitar esto, solo se publicitó a nivel de empresa. Tal vez lo que el cliente valora es que mantenemos ciertos estándares de funcionamiento, ellos ven el resultado final, no es que ven el cartel y vienen porque estamos certificados, ellos ven el resultado del trabajo, porque es verdad que llaman y el crédito se lo dan en 5 minutos, que se les piden pocos requisitos y tienen el dinero en pocas horas, que el servicio es bueno y la atención también.

En algunos casos hemos llegado hasta la casa de los clientes para solucionar un problema o un error, (por ejemplo devolverle \$ 20 por un error al cobrarle), es un tema de actitud. Este es el resultado

de la gestión en calidad.

Existen planillas para la medición de tiempos en la atención de un cliente, lo cual nos sirve para evaluar nuestro desempeño y asimismo fijar nuevos objetivos. Por ejemplo en el año 1999, el tiempo promedio para la cobranza de cuotas era tres minutos, la meta para el 2000 es que sean dos minutos.

Si existe una queja y reconocemos un error nuestro, le pedimos disculpas y le llevamos obsequios, que muchas veces son parte de las promociones que hacemos, como han sido pelotas de fútbol, agendas, lo que tengamos en ese momento, se le ofrece una atención. El mensaje de la empresa Creditel es que trabajar en la gestión de calidad, no es un costo, es una inversión, lo que se llama costos relacionados a la calidad siempre van a ser menores comparados con los costos de la no calidad.

Las empresas deben preocuparse por sistematizar lo que es la gestión de calidad, no importa como puede ser, a través de las normas ISO, hay mil formas de gestión de calidad; nosotros probamos la ISO y nos ha dado resultado, ayudándonos a monitorear todos nuestros procesos.

El empresario uruguayo debe trabajar a conciencia el tema de la calidad, que esto no sea un slogan, que lo utilicen como una herramienta que realmente sirve. Es un instrumento que si no se maneja bien se cae por su propio peso.

Pero no sirve trabajar solo para la certificación porque la certificación no te garantiza nada, si no hay conciencia de lo que es el resultado de satisfacer al cliente, orientar al cliente.

Esto no lo hicimos por publicidad, el objetivo era mejorar.

Hay un área responsable en calidad, se llama asesoría en calidad, pero el sistema no se mantiene porque exista el departamento, tiene que haber siempre un compromiso un liderazgo de la dirección y de los mandos gerenciales y medios en el tema, que vayan transmitiendo todo hacia abajo, esto es fundamental.

Siempre tiene que haber un responsable. Hay que lograr que la gestión de calidad sea tan incorporada que pase a ser parte de la cultura empresarial.

## CAPÍTULO 9

# QUÉ HACER PARA QUE SU EMPRESA SEA EXITOSA

*En los tiempos que corren, sólo tiene un camino:  
empezar a ser mejor.*

*Si usted es gerente o director  
de una empresa, empiece cuanto antes  
a trabajar en calidad, ya que,  
si no lo hace, será un empresaurio en extinción,  
y Ud. ya sabe que los dinosaurios ya desaparecieron.*



## **ERRORES MUY COMUNES QUE DEBE EVITAR**

Existe una infinidad de errores que usted puede cometer si va a emprender el camino de la mejora en la calidad de servicio al cliente. Pretendo ayudarlo aconsejándole cómo evitarlos, ya que son bastante repetidos por las organizaciones. Por favor : evíte-los, haga las cosas bien desde el principio.

### **1- EMPRENDER EL CAMINO DE LA MEJORA SIN TENER UN PLAN DEFINIDO DE ACCIONES**

Es bastante común empezar con pequeños espasmos que no responden a un plan de aumento de competitividad bien elaborado. Esto es realmente muy negativo, ya que la mejora de la calidad en la empresa debe responder a un Plan de Mejora de la Competitividad, para toda la organización. Lo ideal es que el staff directivo lleve a cabo un trabajo de planificación donde se incluya este aspecto de la mejora de la calidad.

Las empresas que perduran y son exitosas trabajan con ahínco y seriedad en la definición de planes estratégicos que incluyen aspectos tales como el análisis del mercado; la investigación y detección de necesidades de los clientes, externos e internos; el conocimiento y análisis de los competidores, etc.

En este tipo de trabajo de planificación se analizan aspectos fundamentales como los criterios de calidad de servicio, el paquete de atributos que los clientes desean obtener de nuestra organización; así como los diferentes aspectos competitivos de la empresa.

Se identifican factores críticos de éxito y de fracaso y luego se implementan planes de acción con la finalidad de alcanzar los objetivos buscados.

No cometa este error, prepare primero su plan. Recuerde que lo más conveniente es ir abordando un tema o un síntoma por vez.

## 2- NO ESCUCHAR, NI DAR PARTICIPACIÓN A LOS CLIENTES

*Este es otro pecado, en la jerga empresarial le llamamos el "pecado de vanidad o soberbia" y responde a comentarios como: "yo ya sé lo que piensan mis clientes, no necesito preguntárselo", ó " mis productos y servicios son los mejores, no preciso averiguar nada, tengo más de treinta años de experiencia, qué me van a enseñar a mí".*

Es fundamental conocer la opinión de los clientes y lo que dice el mercado, no podemos pensar que sabemos todo, no existe esa posibilidad. No es posible estar adivinando lo que opinan los clientes, sin embargo la mayor parte de los empresarios lo hacen.

Generalmente las empresas no saben qué opinan sus clientes de ellas, y cuando los consultores proponemos investigar, preguntar, dejar de adivinar, y los empresarios aceptan salir de la inconciencia e investigamos; nos damos cuenta y corroboramos la diferencia que hay entre lo que "creen ellos que opinan los clientes" y " lo que realmente opinan los clientes y el mercado".

Admito profundamente que este tema es abordado en forma pésima por la mayor parte de las empresas locales. Debería ser una regla y no una excepción ver que las organizaciones realicen encuestas de satisfacción. Las empresas que investigan el mercado y los clientes, si aprenden a utilizar los resultados correctamente, corren con una gran ventaja.

Por este motivo de participación a los clientes, conozca qué desean, qué piensan y cómo es su relación y su lazo afectivo con la empresa y los competidores. De lo contrario su organización va a desconocer las motivaciones de compra, las preocupaciones, alegrías y frustraciones de sus clientes.

El consejo es: no cometa este error, sepa qué quieren sus clientes y luego haga lo que ellos quieren y no lo que usted cree, esto es lo más sensato.



### **3- EVITE HACER ANUNCIOS EXAGERADOS Y SIN CONTENIDO.**

No deben subestimar la capacidad de las personas que trabajan en la organización; la motivación para trabajar en estos temas no vendrá porque les demos el premio al empleado del mes, o un montón de cosas y festejos sin sentido. Mi experiencia me dice que hay que apelar a la buena voluntad, al criterio sano y al deseo de superación y de ser mejor de las personas.

Además es necesario que una vez que empieza a recorrer el camino de la mejora, y la gente lo siga, recompénselos. Siempre se puede, pero sea coherente, implemente sistemas de evaluación de desempeño serios, que respondan a mejorar y reforzar las conductas positivas a lo largo del tiempo.

### **4- NO PRETENDA QUE PROGRAMAS DE CORTA DURACIÓN LE SOLUCIONEN EL PROBLEMA**

Para trabajar en este tema, no podemos hacer un plan de capacitación de diez horas y luego nunca más, hasta dentro de un año no reunimos a la gente. Hay que trabajar a largo plazo, con acciones sistemáticas y de largo aliento, le aseguro que vale la pena, y es la mejor inversión. La capacitación es la mejor herramienta, pero debe responder a un plan a lo largo del tiempo, con mantenimiento y supervisión de los logros y con un permanente planteo de nuevos desafíos. Trabaje con la motivación, forme líderes, capacite los mandos medios, implemente un sistema de evaluación de desempeño. Hágalo, no pierda la oportunidad de lograr una organización con filosofía de servicio al cliente.

### **5- CON LA AUSENCIA DE COMPROMISO DE LA MÁXIMA AUTORIDAD NO HAY RESULTADOS.**

Es muy importante, casi imprescindible diría yo, que el número Uno en la organización revista un serio compromiso con este tema de la cali-

dad. De lo contrario, difícilmente habrá resultados positivos a largo plazo. Parte del compromiso es trabajar en conjunto con el resto de la organización, no solo dar órdenes de llevar adelante los planes, debe aparecer en algún momento siendo protagonista, dando el ejemplo a todos. Hay que estar dispuesto a hacer un esfuerzo, esto requiere darle el lugar que corresponde a este proyecto en la agenda de los directivos. No es una moda que hay que seguir como aparentemente piensan algunos empresarios, es un proyecto de trabajo que llevará a la empresa a ser más competitiva. Responde a una definición estratégica, y como cualquier otra debe ser debidamente atendida y recibir asignación de los recursos que sean necesarios, tanto como la inversión en tecnología u otros aspectos.

## **6- FOSILIZACIÓN Y ANQUILOSAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. PELIGRO**

Este es el efecto de quedarse estancado en el tiempo, lo que vulgarmente se llama achancharse. En las organizaciones que adolecen de esta enfermedad mortal, las personas casi no piensan, sino que perdieron la capacidad de discernir y de ser creativos, solo actúan de acuerdo a lo que vienen haciendo hace años, repitiendo lo mismo, y sin plantearse nada nuevo. Estos son empresarios y se van a extinguir, o van a ser extinguidos.

Son organizaciones donde el cambio es muy difícil, sólo se produce si se realiza una especie de terremoto con efecto desfosilizante. Este muchas veces sobreviene cuando entran en la zona de riesgo y la mayor parte de las veces es necesaria la intervención de algún consultor externo que ayude en el proceso de cambio. En estos casos la clave es realizar primero un desbloqueo en esta cultura empresarial, y muchas veces esto lleva un pre-programa de mejora de calidad.

**TENGA EN CUENTA ESTOS ERRORES QUE SON MUY COMUNES AL MOMENTO DE ABORDAR LOS PLANES DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE. AHORA QUE LOS CONOCE, NO LOS COMETA!!**

## PLAN DE ACCIONES PARA EL ÉXITO

Le pido por favor que para empezar responda la siguiente pregunta ya que si leyó hasta acá, ya debe haberlo comprendido para poder responder con objetividad:

¿Tiene clara la importancia de trabajar con seriedad en el tema calidad de servicio, de manera que esté usted dispuesto a llevar a cabo el proceso de cambio que su organización necesita?

Su respuesta debe ser sí, lo tengo claro, de lo contrario vuelva a empezar desde el primer capítulo o llame al Museo para que lo vengán a buscar. Su lugar no está en el mercado. Será pronto un Empresaurio en Extinción.

Pero si lo tiene claro y por lo tanto está dispuesto a hacer el esfuerzo, que por otra parte le aseguro que bien vale la pena, avancemos en este capítulo.

## QUÉ PODEMOS HACER PARA LOGRAR EL ÉXITO

Sugiero seguir los siguientes pasos; recuerde que esto es una sugerencia profesional, existen diferentes alternativas, sólo pretendo dar una guía para lograr que su organización sea exitosa en servicio al cliente.

### 1. CONOCER LA OPINIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES CON NUESTRA EMPRESA.

Es imprescindible tener claro dónde estamos hoy para, a partir de allí, plantearnos los caminos posibles.

Es importantísimo para empezar a trabajar en estos temas conocer qué opinan los clientes y qué desean de nuestra empresa. O sea aplicar algún sistema de medición de satisfacción de clientes; ya presentamos uno en el capítulo 5. Este es una excelente herramienta para lograr el objetivo de conocer qué opinan los clientes.

Como ayuda para que usted pueda ver en qué nivel se encuentra su empresa con respecto a este punto, responda :

¿Qué tan buena es la interacción con sus clientes?

¿Sabe lo que piensan sobre usted?, ¿se atreve a preguntarles cada tanto sobre su performance o casi nunca lo hace?

Si la interacción con sus clientes es pobre, y se reduce a saber su número de RUC, su dirección y teléfono, ésta es muy pobre.

Si su ignorancia sobre la opinión es grande, empiece ya a trabajar en saber algo de ello.

Empiece a hacerlo, esto puede ser el inicio para salvar el futuro de su compañía.

Los clientes son quienes nos darán los elementos para luego tomar decisiones, uno de los peores errores que hemos visto en nuestra Consultora en la actividad empresarial, es dar por hecho, o adivinar lo que quiere el cliente.

Siempre, me pregunto: ¿Cómo hacen para saber lo que los clientes quieren o valoran sin preguntárselo a ellos?

Por eso siempre debemos empezar por aquí, preguntarle al cliente qué opina, qué desea, cómo nos ve, qué atributos valora, y cuáles no valora, de nuestra empresa y nuestro servicio.

Para averiguar qué opinión tienen nuestros clientes por favor no haga la tontería de preguntarles directamente en la cara, como

hacen muchos, ¿que opina de nosotros?; si va ha hacer las cosas bien, hágalo bien. Esto significa que busque respuestas a otras interrogantes, no sólo la respuesta si estoy satisfecho o no.

## **2. ESTABLECER EL MODELO DE VALOR PARA NUESTROS CLIENTES. DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO**

En base a lo que los clientes nos informan, debemos pasar a definir cuál es el Modelo de valor para nuestros clientes.

Hay que definir cuáles son los niveles de desempeño que debemos alcanzar para hacer felices a los clientes. Los comportamientos, las respuestas, los procesos, los estándares de calidad que debemos desarrollar, y que nuestro cliente nos informó que desea.

Por ejemplo, una compañía se esfuerza en ofrecer precios más bajos a costa de sacrificar otros atributos, porque dedujo que esto es lo que los clientes desean. Es el modelo de valor aparente, pero no necesariamente real.

Ahora lo más acertado sería definir cuál es el Modelo de Valor para los Clientes.

Por ejemplo en nuestro país se pueden ver casos de empresas, que practican este tema: McDonald's realiza esporádicamente encuestas en el punto de venta para medir la performance de los diferentes atributos y allí lo que hace es intentar hacer los ajustes de acuerdo a ese Modelo de Valor que le cuenta el cliente.

Lamentablemente no tengo muchos ejemplos de este tema, me gustaría poder tener varios para contarle, espero que de ahora en más sea así, para los próximos libros. Lo único que he visto son algunas pocas buenas intenciones poco serias, y sin retorno.

El Modelo de Valor para el cliente debe contener:

- Las definiciones de calidad para nuestro cliente, o sea, qué es lo que él considera calidad. A veces no es lo que uno piensa.
- Los estándares de calidad que tendrá nuestra organización para cumplir con ese modelo. Definir los procesos internos que llevaremos a cabo para cumplir con los requerimientos de nuestros clientes. Por ejemplo, el tiempo máximo de entrega de mercadería será de 24 horas; y así con los diferentes aspectos.

### **3. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO**

Como un punto fundamental en esta etapa hay que diseñar e incorporar una estrategia de servicio que refleje los elementos que hayamos detectado, como importantes atributos valorados por los clientes.

Incorporar una inteligente estrategia de servicio, es clave del éxito en este punto.

Tener una estrategia de servicio, equivale a conocer cuáles son los requerimientos de los clientes e incorporarlos a nuestra propuesta. La estrategia de servicio es: una forma ingeniosa de incorporar los deseos de nuestros clientes a nuestra propuesta.

### **4. PREPARAR RECURSOS INTERNOS PARA CUMPLIR CON LO PROMETIDO.**

Esto significa preparar la organización para ser coherente con lo que prometemos. Si digo, por ejemplo, que soy el más rápido realmente, hay que estar preparados para cumplir con esta promesa de valor. Si digo que soy el que da más servicio, pues debo avisarle a mis empleados y más aún tengo la responsabilidad de capacitarlos.

Esto es muy importante para el cliente, por eso unos de los consejos en calidad de servicio es prometer menos y dar más, porque si prometo mucho y no estoy preparado para cumplir, sucede lo peor; los clientes cuando llegan y viven el momento de la verdad se dan cuenta que les mentimos, que les hicimos falsas promesas, por eso asegúrese de estar preparado para poder cumplir.

Para esto hay que trabajar con seriedad y compromiso en la cultura empresarial que ya analizamos en el capítulo 4, como el primer pilar de la satisfacción de los clientes.

Recuerde que la cultura empresarial es la serie de valores y creencias que se desprende de la interacción de sus clientes internos y a su vez se ve reflejada en la forma de comportarse con sus clientes externos.

Es la filosofía de la empresa, la serie de valores y conductas que practican entre sí, los empleados de una organización.

Es la forma en que trabajan juntas las personas. El motivo por el cual es muy importante la cultura empresarial en la calidad del servicio al cliente, es que de allí se desprenderá y se verá qué tan importante es el cliente para los empleados y la organización.

**LA CULTURA DE LA EMPRESA ACTÚA COMO REGULADOR, ALENTANDO O CENSURANDO CIERTOS TIPOS DE CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS EN LOS EMPLEADOS.**

Una fuerte cultura corporativa aporta una mayor unidad a la empresa, al establecer los principios y las pautas de comportamiento que guían a los empleados y su actuación.

Es importante y de gran utilidad trabajar sobre la redacción de una declaración de creencias y valores empresariales.

Primero que nada sugerimos trabajar en la declaración de una Misión y Visión para la organización.

## **DEFINA VALORES, MISIÓN Y VISIÓN**

Si los empleados saben qué representa su compañía, si saben qué estándares deben hacer valer, entonces será más probable que tomen decisiones que apoyen dichos estándares. También tendrán más posibilidad de sentirse como si fueran parte importante de la organización. Estarán motivados porque les importará la vida en la empresa.

La declaración de la misión es una herramienta orientadora para los empleados de la organización, les ayuda a tomar decisiones y saber qué camino seguir.

Una declaración de la visión captura en palabras o imágenes el futuro deseado para la organización.

Es más que un sueño o conjunto de esperanzas, es un compromiso.

Para que una visión sea efectiva debe inspirar y conmover, aún en tiempos malos. Es una experiencia visceral. Debe producir «piel de gallina» y dar la sensación de que está obligado a hacer algo.

Es importante subrayar que para que una visión sea eficaz, debe centrarse en el futuro pero apoyados en el pasado.



## **CAPACITE A SU GENTE. LOGRE UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE CONSTANTEMENTE.**

La capacitación, es la herramienta por excelencia para lograr un fuerte espíritu de equipo y empleados con un alto nivel de desempeño. Por lo tanto, capacitando a su gente, su organización logrará esa importantísima ventaja competitiva que es la calidad de servicio y tener clientes satisfechos.

Los planes de capacitación deben ser planificados por expertos en el tema, generalmente consultores u organizaciones que se dediquen a esto.

Es el dinero mejor invertido en la organización. Nuestra experiencia indica que generalmente no se producen cambios en las empresas, si no empiezan y son apoyados por un buen plan de capacitación en todos los niveles.

Aún más si hablamos de calidad en el servicio, y respeto por el cliente.

Algunos consejos para elaborar un Plan de Capacitación exitoso:

- Asegúrese de contratar profesionales, expertos en el tema, con formación académica y que no tengan menos de 5 años de experiencia en docencia, sobre todo en este punto de la calidad de servicio.
- Tenga presente que la capacitación debe manejarse en todos los niveles, y que debe haber un serio compromiso en la dirección. Salvado este punto, si está dispuesto a empezar a recorrer el camino de la mejora, empiece con los mandos medios. Es importante que los gerentes y mandos medios sean los primeros en comenzar a comprender estos temas, y asuman su compromiso. Estos deben recibir capacitación específica en

el desarrollo de habilidades que promuevan los cambios en la cultura que hemos mencionado.

- Capacite a todo el personal en forma intensiva y luego mantenga una forma de capacitación constante a lo largo del tiempo. Lo mínimo aceptable, es una vez al año capacitación general y luego reuniones con frecuencia mensual de evaluación y revisión.
- Diseñe un sistema de evaluación de desempeño, y entrene a los mandos medios en lograr mejorar la performance de toda la organización. Lo ideal es que dos veces en el año se haga una evaluación de todo el personal, señalando las áreas críticas y las que se deben mejorar, así como también premiar los esfuerzos y las mejoras.
- Diseñe un sistema de Control y Medición para ver la evolución y si van alcanzando las Metas definidas para mejorar la calidad de servicio al cliente.

## CONCLUSIONES

- **Utilice el sentido común, póngase en el lugar de sus clientes. Piense si usted fuera su cliente ¿cómo le gustaría que lo atendieran?.**
- **Existen herramientas accesibles para poner en marcha un Plan de Mejora de la Calidad, no es un tema reservado para algunos privilegiados. Pregúntele a los clientes qué piensan de su organización; diseñe una estrategia de servicio y capacite a su personal.**
- **Es importante su nivel de compromiso, si aún no ha comprendido que este tema puede ser el pasaporte a la permanencia de su empresa en el mercado. No trabaje de espaldas a sus clientes, ellos son la razón de ser de su existencia.**
- **Que los Empresarios resulten ser sus competidores, no usted. Su objetivo es crecer y desarrollarse, no desaparecer.**



Se terminó de imprimir en noviembre de 2000  
en **TRADINCO S.A.**  
Minas 1367 - Tel. 409 44 63 - Montevideo

Dep. Legal N° 320.253 / 00  
Edición amparada en el decreto 218/996  
(Comisión del Papel)

