

**CONCEPTUALIZACIÓN DEL SERVICIO POR JACQUES HOROVITZ Y JAMES
HESLETT**

ADRIANA CONSTANZA GONZÁLEZ REY

ASESOR

MARTHA ELENA VARGAS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SERVICIO
CHIA, 2002**

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. JACQUES HOROVITZ | 17 |
| 1.1. PRESENTACIÓN DEL AUTOR | 17 |
| 1.2. FRANCIA | 18 |
| 1.2.1. Reseña histórica | 18 |
| 1.2.2. Sistema político | 20 |
| 1.2.3. Situación económica | 21 |
| 1.2.3.1. Sector servicios | 21 |
| 1.3. RESÚMENES ANALÍTICOS DE SUS LIBROS | 22 |
| 1.4. RESÚMENES DE SUS ARTICULOS | 50 |
| 1.4.1. Análisis de los artículos | 55 |
| 1.5. INFLUECIA DEL AUTOR EN OTRAS INVESTIGACIONES | 56 |
| 1.6. RELACIÓN DE APORTES DEL AUTOR CON SU PAÍS (FRANCIA) | 59 |
| 1.7. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE JACQUES HOROVITZ | 59 |

| | pág. |
|--|------|
| 2. JAMES HESKETT | 61 |
| 2.1. PRESENTACIÓN DEL AUTOR | 61 |
| 2.2. ESTADOS UNIDOS | 62 |
| 2.2.1. Reseña histórica | 62 |
| 2.2.2. Sistema político | 64 |
| 2.2.3. Situación económica | 64 |
| 2.2.3.1. Sector servicios | 65 |
| 2.3. RESUMENES ANALÍTICOS DE SUS LIBROS | 66 |
| 2.4. RESUMENES DE SUS ARTICULOS | 96 |
| 2.4.1. Análisis de los artículos | 100 |
| 2.5. INFLUENCIA DEL AUTOR EN OTRAS INVESTIGACIONES | 101 |
| 2.6. RELACIÓN DE APORTES DEL AUTOR CON SU PAÍS (U.S.A) | 105 |
| 2.7. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE JAMES HESKETT | 107 |
| 3. GERENCIA DEL SERVICIO EN COLOMBIA | 108 |
| 3.1. SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA | 108 |
| 3.2. GERENCIA DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS | 110 |

| | |
|--------------------|------|
| | pág. |
| 4. CONCLUSIONES | 115 |
| 5. RECOMENDACIONES | 116 |
| ANEXOS | |
| BIBLIOGRAFÍA | |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Tipos de recompensa según la frecuencia de las transacciones y de la intensidad de las relaciones. | 45 |
| Tabla 2. Factores a tener en cuenta para decidir un esquema de Fidelización. | 46 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Esquemas de fidelización. | 44 |
| Figura 2. Pilares sobre los que se construyen marcas. | 44 |
| Figura 3. Perfiles de la plantilla según exigencias del servicio. | 47 |
| Figura 4. 10 etapas para añadir valor al producto por medio del servicio. | 50 |
| Figura 5. La Cadena de Beneficio del Servicio. | 93 |
| Figura 6. Elementos fundamentales de Service Profit Chain y sus relaciones clave. | 94 |
| Figura 7. Relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento. | 105 |

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo de grado se busca analizar el concepto del servicio desde el punto de vista de dos autores que han estudiado a fondo este tema, el francés Jacques Horovitz y el norteamericano James Heskett, analizando sus elementos, estructura y aplicación en el mundo empresarial, teniendo en cuenta el entorno de los autores, es decir sus países de origen, aunque haciendo más referencia a Colombia. Primero se hace una reseña histórica del país de origen de cada autor sólo desde el siglo XX, época de ejercicio de los autores, y un análisis de la situación política y económica para entender la relación entre sus aportes y la situación del país en donde vivieron y desarrollaron sus investigaciones.

Para entender el enfoque que los autores le dan al servicio, en este documento se analizan sus obras a través de resúmenes analíticos para entender fácilmente los temas expuestos. En cada uno de ellos se puede observar la metodología utilizada por el autor al escribir el libro y luego hay unas conclusiones sobre el mismo.

Debido a la extensión de los artículos, solo se presenta una breve descripción de cada uno, los cuales originalmente están escritos en inglés (ver anexos), y fueron traducidos por la autora de la tesis al español.

En el análisis de los libros y artículos, se enfatiza en algunos criterios primordiales que dan una idea general del objetivo del trabajo y sirven para entender el concepto de servicio explicado por cada autor. Esos criterios son los siguientes:

| JACQUES HOROVITZ | JAMES HESKETT |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Calidad- Servicio- Estrategias de Servicio- Medir y controlar- Fidelizar al cliente | <ul style="list-style-type: none">- Visión estratégica de servicio (elementos básicos e integradores)- Concepto de servicio- Posicionamiento en el servicio- Establecimiento de lealtad del cliente |

Algunos libros y artículos de los autores, no fueron estudiados por dos razones: algunos no tocaban el tema principal de la investigación, como el libro "Marketing" escrito por James Heskett, otra razón es porque no estaban disponibles en el país, por ejemplo "The Service Profit Chain" (La Cadena de Beneficio del Servicio) y "Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game" (Brechas del Servicio: Cambiando las Reglas del Juego) de James Heskett; por esa razón más adelante se encuentra un resumen de estos libros, adaptados por la autora de la tesis, donde se explica la idea principal de los mismos, para esto fue necesario consultar varias páginas Web de Internet, tales como www.change-management.net, www.emprendedores.com, www.amazonas.com, www.bookwatch.com, entre otras.

También se mencionan algunas personas que han estudiado sobre el servicio o temas relacionados, que mencionan a Jacques Horovitz y a James Heskett en sus investigaciones. Se señala el artículo o párrafo donde se refieren a ellos.

En este trabajo, con el fin de llevar un orden, se analiza primero un autor y luego el otro, y al finalizar el estudio de cada uno (sus libros, artículos, su país, etc.), se puede encontrar unas conclusiones generales sobre cada uno.

Para terminar, se elaboraron unas conclusiones donde se destacan los principales criterios estudiados por los autores y hay unas recomendaciones para las futuras investigaciones de los trabajos de grado.

Como se puede comprobar más adelante, los autores mencionan unos temas en común, por ejemplo ambos tratan sobre la fidelidad de los clientes, la importancia de la medición, de la información y de la gestión del personal para brindar un excelente servicio.

Los autores también explican el concepto de servicio dentro de sus obras, pero en este punto si se puede ver la diferencia en la forma como cada uno lo define, por ejemplo James Heskett lo define como la descripción del modo como le gustaría a la empresa que sus clientes, empleados, accionistas y acreedores, perciban sus servicios, es decir, la empresa debe definir en qué clase de negocio está o en cual quiere que el cliente piense que está. Para Jacques Horovitz el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y reputación.

1. JACQUES HOROVITZ

1.1. PRESENTACIÓN DEL AUTOR



Jacques Horovitz nació en Francia, es uno de los expertos de fidelización y atención de clientes más reconocidos del mundo.

Graduado por la École Supérieure de Commerce de París, Francia (Escuela Superior de Comercio de París), tiene un Master en Filosofía y un doctorado en Business and Administration de la Graduate School of Business de la Universidad de Columbia, Nueva York, Estados Unidos.

Ha sido profesor de las más importantes facultades de ciencias empresariales como ESSEC, Actualmente es profesor “part time” de varias asignaturas impartidas en el MBA, como Estrategia de Servicio, Marketing y Gestión, de la escuela de negocios: International Institute For Management Development (IMD) en Lausanne, Suiza.

En sus libros y artículos aborda las últimas tendencias en la atención y servicio al cliente. De sus obras, traducidas a siete lenguas se destacan tres:

- Quality of Service (Calidad del Servicio): publicado por InterEditions en 1.987, tuvo un éxito mundial; traducido al inglés (1.990), alemán (1.989), japonés (1.990), inglés americano (1.990), español (1.990), finés (1.992), portugués (1.991), holandés (1.993), checo (1.994) y polaco (1.995).
- Total Customer Satisfaction, lessons From 25 European Companies with Top Quality Service: 1.992 Londres Financial Times/Pitman; traducido al alemán y español (1.993), francés (1.994), inglés americano (1.994) e italiano (1.995).
- The Seven Secrets of Strategy (Los Siete Secretos del Servicio al Cliente) de Prentice Hall, Madrid España, 2.000.

El autor explica cómo competir a través del servicio y mejorar la satisfacción de los clientes como estrategia de diferenciación para lograr fidelización de los clientes y crear una cultura de servicio. Desde **1986**, ha introducido tendencias en

fidelización de clientes aplicadas con éxito por importantes compañías como: Nestlé, Club Méditerranée, Castel Novel, laboratorio químico Ciba-Geigy, American Express, etc.

En **1994** fue coordinador del equipo de gestión del Desarrollo, Entrenamiento y Calidad de EuroDisney; al año, fue designado entrenador del Comité ejecutivo de esta empresa de ocio y turismo durante su reestructuración. Ha trabajado en marketing y gestión de servicios, como vicepresidente ejecutivo de marketing y ventas en Club Mediterranee North America; fue director de gestión, marketing e internacional en el grupo GrandVision, una cadena de tiendas especializadas al por menor con 800 tiendas en 15 países de Europa; es consejero de dirección de numerosas empresas del mundo, ha fundado, desarrollado y dirigido una empresa paneuropea de consultoría (MSR), con 50 consultores y oficinas en siete países, un despacho especializado en calidad de servicio y ha asesorado a los consejeros delegados de más de 100 empresas de toda Europa.

Sus trabajos se han desarrollado en muchos sectores: turismo, transportes, servicios financieros, equipamiento industrial, mecanización de oficinas, comercio al por menor, sector farmacéutico y automóviles. Horovitz ha investigado sobre estrategias de servicio y de calidad, marketing relacional y fidelización de clientes.

1.2. FRANCIA

1.2.1. Reseña histórica

1914-1918: Primera Guerra Mundial, Francia e Inglaterra vencieron; declararon la guerra a Alemania por la adhesión de Dantzig a ésta y el ataque a Polonia, derrotándola en 1940. Francia pidió la paz, dimitiendo el gobierno de Reynaud, dando el poder al mariscal Pétain, quien solicitó el armisticio*¹. El presidente Lebrún dimitió su cargo y las Cámaras abolieron la Tercera República instaurando un Estado totalitario.

1944: Francia fue liberada por ingleses y norteamericanos luego del desembarco en Normandía el 6 de junio; se creó un gobierno provisional al mando del general De Gaulle hasta 1946, él había alentado la resistencia desde Inglaterra.

1947: instauración de la IV República, con Vicente Auriol por Presidente. Se derrumbó el imperio colonial francés. Francia tuvo que retirarse de Indochina, conceder la independencia de Tunicia y Marruecos y enfrentar la rebelión argelina

* Armisticio: tregua de suspensión de hostilidades

1950: surge la **Unión Europea**, el 9 de mayo cuando Francia propuso crear "el primer cimiento concreto para una federación europea". Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos se integraron primero. Hoy, tras cuatro adhesiones (1973: Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido; 1981: Grecia; 1986: España y Portugal y 1995: Austria, Finlandia y Suecia), la UE tiene 15 Estados.

1958: De Gaulle volvió al poder. Se elaboró una nueva Constitución y se proclamó la V República. Guinea obtuvo su independencia.

1962: con una cruenta guerra, Argelia obtuvo la independencia.

1969: De Gaulle llamó a un referéndum que le fue adverso y renunció a la presidencia. Le substituyó Georges Pompidou. Al morir en **1974**, fue elegido el conservador Valéry Giscard d'Estaing.

1986: Chirac como presidente, borró algunas reformas de 1981 y 1982, privatizó empresas nacionalizadas por la izquierda. En 1988 Mitterrand derrotó a Chirac en las elecciones presidenciales.

1991: El desempleo creció al 9,5%.

1995: Chirac derrotó al socialista Lionel Jospin en las elecciones y nombró primer ministro a Alain Juppé. En diciembre, una huelga de funcionarios públicos, paralizó al país por más de tres semanas.

1996: situación social tensa, creciente desempleo y desigual reparto de la renta. Juppé aplicó la política de austeridad que produjo enfrentamientos con los sindicatos.

1997: ley de restricción al ingreso y permanencia de inmigrantes. Chirac llamó a elecciones legislativas anticipadas; en la segunda vuelta la izquierda ganó. Lionel Jospin, primer ministro propuso reducir la semana laboral a 35 horas para aliviar el desempleo. Hubo manifestaciones de trabajadores y desocupados, hasta 1998.

1998: dos de cinco franceses admitían su racismo, quedo el país a la cabeza del racismo en la U.E., seguido por Bélgica. Sorprendente teniendo en cuenta que Francia, después de Luxemburgo, es el país con mayor mezcla de razas en la UE.

2000: el 1º de febrero entró en vigor la ley de 35 horas semanales, los camioneros iniciaron una huelga en las rutas francesas.

1.2.2. Sistema político

Capital: París

Fiesta nacional: Día Nacional, Toma de la Bastilla, 14 de Julio (1789)

Constitución: 28 de septiembre de 1958, enmendada en cuanto a la elección del presidente en 1962; enmendada para cumplir con las previsiones del Tratado de Maastricht de 1992; enmendada para restringir las leyes de inmigración de 1993.

Presidente: Jacques Chirac

Forma de gobierno: República parlamentaria presidencial, sistema bicameral. El Senado se compone por 321 representantes, 296 están destinados a la Francia metropolitana, 13 a los departamentos de ultramar y 12 a los ciudadanos franceses residentes en el extranjero. La Francia metropolitana se divide en 22 regiones y en 96 departamentos; los departamentos de ultramar son la Guayana francesa, Guadalupe, Martinica y Reunión.

Poder ejecutivo:

Presidente: Jacques Chirac elegido el 17 de mayo de 1995 por siete años por voto directo universal, y reelegido en mayo del 2.002.

Primer ministro: nombrado por la Asamblea General (Parlamento Francés)

Composición del Gobierno: Consejo de Ministros designado por el presidente a sugerencia del Primer Ministro

Poder legislativo:

Sistema legal: sistema de leyes civiles con conceptos propios, revisión de leyes administrativas pero no de las legislativas.

Sufragio: 18 años de edad, universal

Otros grupos políticos o de presión: sindicato controlado por los comunistas, Confederación General de los Trabajadores (CGT), sindicato socialista, Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT), sindicato independiente, Fuerza Obrera, unión independiente de empleados, Confederación General de Mandos, y el Consejo Nacional de Patrones Franceses, (CNPF o Patronal).

Poder judicial: Corte Suprema de Apelaciones, los jueces son designados por el presidente entre los nombrados por el Alto Consejo de la Judicatura.

1.2.3. Situación económica

Moneda: Franco francés

PIB: se compone por el 3,3% de agricultura, el 26,1 % de industria y el **70,6% de servicios**. Después de la recesión de 1991-93, el PIB aumentó el 2.4 % en 1994 y en 1995. El total de la población activa es 25.400.000 unidades y de estos un 69% trabaja en el sector de los servicios, el 26% en el industrial y sólo el 5% en el agrícola. El sector más importante es el industrial en especial los sectores aeronáutico, eléctrico, transportes y telecomunicaciones; y hay un importante crecimiento en el sector de los servicios.

Recursos Naturales: Francia posee muchos recursos agrícolas y una industria moderna y diversificada. Sus principales recursos son: carbón, mineral de hierro, bauxita, pescados, estaño, cinc, potasa.

Productos agrícolas: trigo, cereales, remolacha azucarera, patatas, vino, uvas, carne de vacuno, productos lácteos, las capturas de pescado del orden de las 850.000 toneladas, la sitúan entre los primeros 20 países. Todo se consume localmente. Francia es el mayor productor agrícola de Europa Occidental por sus grandes extensiones de tierras fértiles, tecnología de punta y las ayudas estatales; también es el mayor exportador de trigo y productos lácteos.

Principales industrias: acero, maquinaria, productos químicos, automóviles, aviones, metalurgia, aviones, equipos electrónicos, minerales, textiles, industrias agroalimentarias, turismo. El crecimiento industrial es del 2,6%

1.2.3.1. Sector Servicios

“Francia tiene un gran prestigio en el sector de servicios y la calidad de su hotelería, bancos, transporte aéreo y creatividad arquitectónica a escala nacional e internacional la ubica como uno de los países más dinámicos en este sector.”²

Turismo: Francia es el país más visitado del mundo, 70 millones de turistas la visitaron en 1998 dándole el primer lugar mundial en la industria turística, adelante de España, Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, China y México. Con 180 mil millones de francos de facturación turística ocupa el segundo lugar en ingresos después de los Estados Unidos y tiene un consumo interior de 612 mil millones de francos, equivalente al 8,5% del PIB. Este sector garantiza casi un millón de puestos de trabajo. La Costa Azul, París y Bretaña son los destinos más frecuentes. Los turistas son principalmente de Alemania, Gran Bretaña, Irlanda, Rusia, Bélgica e Italia.

² www.guiadelmundo.com/paises/francia/economia.html

Sector hotelero: Francia es uno de los países líderes en este sector por la presencia en el mercado de grupos como Accor, Envergure, Club Méditerranée, y Hotels. Este sector suma 37 mil millones de francos en volumen de negocios.

Sistema bancario: hay grandes bancos, bien establecidos en el extranjero, como BNP-Paribas, Société Générale, Crédit Lyonnais; este último con 8.000 sucursales en Francia es la primera red bancaria del país; ayuda al financiamiento agrícola; está en 60 países y es socio de todos los actores de la vida económica mundial.

Aerolíneas: Air France tiene una flota de 215 aviones y es una de las primeras del mundo gracias a su red internacional de 273 destinos. Ha desarrollado una política de asociación con Delta Air Lines y Continental Air Lines. En el aeropuerto de Roissy la compañía francesa posee una plataforma aeroportuaria única en Europa. El grupo Air France administra 20 sociedades, como Servair (restauración aérea, tránsito de flete y encargos exprés, informática comercial, mantenimiento aeronáutico).

Como puede observarse, la industria del servicio está muy bien posicionada en este país, y hay un importante crecimiento de la participación del sector en el PIB nacional, un 70,6%, a la vez que genera mayor empleo que los otros sectores, el 69% de la población activa trabaja en servicios.

1.3. RESÚMENES ANALÍTICOS DE SUS LIBROS

RESUMEN ANALÍTICO # 01

El libro “La calidad del servicio” (Quality of Service), tuvo un éxito mundial, fue publicado en 1.987 por InterEditions; fue traducido al inglés en 1.990, alemán en 1.989, japonés en 1.990, inglés americano en 1.990, finés en 1.992, portugués en 1.991, holandés en 1.993, checo en 1.994 y polaco en 1.995. Fue publicado en español en 1.990 en Madrid, España.

TÍTULO: LA CALIDAD DEL SERVICIO: A LA CONQUISTA DEL CLIENTE.

AUTOR: Jacques Horovitz.

PUBLICACIÓN: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana– Madrid, España. 1990.

PALABRAS CLAVE: Calidad, servicio, clientela clave, nivel de excelencia, estrategia de servicio.

DESCRIPCIÓN:

Capítulo 1 – Calidad y servicio: algunas definiciones.
Capítulo 2 – La importancia de la calidad del servicio.

- Capítulo 3 – Gestión de la calidad del servicio.
- Capítulo 4 – Las estrategias del servicio.
- Capítulo 5 – La comunicación del servicio.
- Capítulo 6 – Normas de calidad del servicio.
- Capítulo 7 – Caza de errores: A la conquista del cero defectos.
- Capítulo 8 – Medir la satisfacción del cliente.
- Capítulo 9 – Sin suerte.
- Capítulo 10 – Cómo lanzar un programa de calidad de servicio.

CONTENIDO:

CAPITULO 1. CALIDAD Y SERVICIO: ALGUNAS DEFINICIONES.

CALIDAD: es el nivel de excelencia que la empresa escoge alcanzar y la forma como se logra para satisfacer a su clientela clave. Tiene tres parámetros:

- *Clientela clave:* por sus expectativas y necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave.
- *El nivel de excelencia:* cuando el servicio responde a las demandas de un grupo seleccionado.
- *La conformidad:* se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. Tender a cero defectos es la garantía de éxito a largo plazo.

SERVICIO: conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y reputación.

a) Servicio de productos: tiene dos componentes:

- *Grado de despreocupación:* el comprador de producto valora precio, rendimiento técnico, costo, esfuerzos, tiempo y dinero. Mide los efectos de entregas, reparaciones, facturas sin errores, encontrar rápidamente un responsable si hay problemas, entender el funcionamiento del producto; valora los costos de uso de la máquina: mantenimiento, instalación, transporte y costo de no poder disponer de ella. El objetivo es llegar a cero preocupaciones reduciendo esfuerzos y costos.
- *Valor añadido:* valor que el proveedor añade al rendimiento técnico; incluye ayuda para problemas, apoyo financiero, apoyo posventa, rapidez o flexibilidad.

b) Servicio de los servicios: los servicios son experiencias vividas, generalmente el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Comprende dos dimensiones propias:

- *Prestación:* el servicio de los servicios es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación.
- *Experiencia:* es positiva o negativa según: posibilidad de ocupación, disponibilidad, ambiente, actitud del personal, riesgo percibido, entorno, otros clientes, rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas,

reacción a reclamos, personalización de los servicios. El primer contacto es muy importante más si es múltiple.

CAPITULO 2. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

El cliente es cada vez más exigente, por esto es necesario tener en cuenta:

- Dirigirse siempre hacia una mayor calidad
- Aumento de la gama de servicios
- La multiplicidad de experiencias sitúa el listón cada vez más alto
- Calidad concebida y calidad percibida rara vez marchan a la par
- El mejor servicio es el de uno mismo
- La ventaja del líder, un arma de dos filos, no perder la sencillez
- Zona de encuentro, con igual calidad el cliente prefiere el servicio más barato.

Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, son importantes para conquistar la calidad. La información puede modificar la percepción de la calidad. Cuanto más complejo e intangible es un servicio, más se aferra el usuario a criterios inmediatamente ponderables: apariencia física del lugar y de las personas, el precio y el riesgo percibido.

El cliente valora la calidad de un servicio sin dissociar sus componentes, la juzga como un todo y se detiene en el eslabón más débil de la cadena de calidad generalizando los defectos a todo el servicio. Los diferentes componentes de la calidad son diferentes en todos los países. Varían los parámetros de puntualidad, prontitud, atención y cortesía.

Los clientes tienden a callar su insatisfacción, porque la mayoría de los servicios requiere la intervención de una persona y temen incriminar a alguien. El cliente rara vez da una segunda oportunidad. De 100 clientes insatisfechos, solo cuatro expresan su insatisfacción espontáneamente.

Calcular el número de cartas de reclamación con relación al total de clientes, comparar ese índice con la tasa de insatisfacción: más del 20%, clientes insatisfechos, menos del 20%, no confiarse. En caso de insatisfacción el cliente se lo contará a 11 personas; si está contento sólo se lo dirá a tres.

CAPITULO 3. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Supone inversiones de prevención, comparándolas con los costos de los fallos. Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio y más duración tenga el contacto, mayor es el riesgo de error. Otra dificultad es la dispersión geográfica.

En servicio es difícil disminuir costos. Un 1% de clientes insatisfechos produce un 12% de clientes perdidos. El costo total de la calidad incluye:

- Costos de prevención
- Costos de inspección y control

- Costos de fallos internos, por falta de calidad, reparaciones, etc.
- Costos de fallos externos, para captar nuevos clientes y compensar la pérdida de los antiguos

En la industria se le reconoce la calidad de los productos a las máquinas, en los servicios el esfuerzo sólo puede centrarse en los hombres y en los métodos.

CAPITULO 4. LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO.

Una ventaja competitiva no existe sin una estrategia de servicio, único método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad.

EL CLIENTE ES EL REY: él es el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de ésta, debe ser mantener a los actuales clientes y atraer a los potenciales.

COMPETIR EN LOS PRECIOS O EN LAS DIFERENCIAS: los precios no crean una ventaja competitiva duradera. Las empresas que disponen de un buen “Know How”, tienen una ventaja competitiva por diferenciación, las tácticas de ésta deben tener una orientación al servicio.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO DE PRODUCTOS: son tres estrategias básicas:

- La alta costura = servicio muy cuidado y precio alto. Esta estrategia se utiliza para atender aquel cliente a quien el precio le importa poco y exige un servicio muy cuidado y personalizado.
- Servicio a medida = servicio personalizado y precio alto. Es para aquel cliente sensible a la buena calidad de servicio por un precio razonable.
- La confección = servicio mínimo y precio bajo. Es para el cliente que prefiere el precio al servicio, porque él mismo puede encargarse del servicio o porque sus medios financieros son limitados.

Las tres pueden coexistir en un mismo sector; cada una se centra en un segmento del mercado, según las exigencias de calidad y del dinero de los clientes.

- *Estrategias de servicio y ciclo vital de los productos:* el servicio tiene poca importancia en un producto innovador, evoluciona con el producto. En la etapa de crecimiento la competencia se intensifica, el servicio debe dar valor añadido y despreocupación para el cliente. En la fase de madurez, el mercado comienza a saturarse, hay tres opciones estratégicas: una estrategia de confección, una estrategia de alta costura, o una gama estratégica que de la posibilidad de tener o no servicio. En los sectores en declive sólo queda la opción de la “alta costura”.
- *Estrategias de servicio y cadena de valor del cliente:* una estrategia de servicio triunfa si tiene en cuenta a todos los que intervienen en la cadena de

valor: los proveedores de materia prima, los distribuidores hasta el cliente final.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA SERVICIOS: hay tres opciones estratégicas básicas:

- Gastronómica = precio y servicio elevados, es muy personal, atiende segmentos reducidos del mercado; si se reducen costos aumenta su productividad.
- Receta = ofrece un servicio a medida a un precio adecuado, es la más difícil de lograr, dirige un mercado más importante, reduce el costo del contacto aumentando la participación del cliente.
- Comida rápida = ofrece un mínimo de servicio por un precio módico, por medio de la estandarización, reduciendo costos y precios; se dirige a quienes son más sensibles al precio que a la calidad del servicio.

Hay dos cosas que afecta el servicio en una prestación: la *intensidad* de la interacción entre el prestatario y el cliente y la *duración* del contacto entre ambos. Cuanto más intensa es la interacción, más personalizado debe ser el servicio; si quiere reducir el precio de la prestación debe estandarizar la prestación.

ESTRATEGIA DE SERVICIO, UNA PROMESA: la promesa va en función de la clientela clave, debe comunicarse y atenerse a ella. Si se expresa con menos de 100 palabras, la empresa está orientada al servicio; con menos de 50, la empresa puede ser líder de su sector; menos de 25, la empresa tendrá éxito. De la promesa depende la definición y respeto de normas; se formula por la Dirección General; debe ofrecerse garantías para demostrar el compromiso e indemnizar si hay incumplimiento. Puede haber una promesa a cada grupo clave de clientes.

CAPITULO 5. LA COMUNICACIÓN DEL SERVICIO

Debe dirigirse a un grupo determinado. Explica la diferencia y la ventaja de la empresa frente a su competencia; puede modificar la clientela clave e influir en la percepción del riesgo, reforzando las referencias y las experiencias positivas. La comunicación de un producto debe transmitir sus atributos intangibles, en servicio los hechos concretos (la comunicación visual es la prueba tangible de la promesa). No usar la comunicación ni para elevar las expectativas de los clientes ni para reducirlas; si se promete menos, puede servirse a la clientela equivocada, si se promete más, puede provocarse decepción y pérdida del cliente. Si un eslabón de la cadena decepciona al cliente, la cadena entera sufre por ello; por eso deben cuidarse los siguientes aspectos:

- El servicio telefónico, refuerza o debilita el nivel de perfección de la empresa, debe controlarse con ciertos estándares.
- La acogida, un encuentro que va más allá de la oficina de recepción.
- La documentación, el pariente pobre de la comunicación en los servicios.

Hay que vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes; lanzar campañas internas para elevar al personal al nivel de

excelencia que persiguen, garantizando la continuidad en la comunicación y motivación. Es importante contar con los distribuidores, asegurando que su comunicación esté de acuerdo con el nivel de excelencia de la empresa.

CAPITULO 6. NORMAS DE CALIDAD DEL SERVICIO

Las normas se definen en términos de resultados para el cliente, trabajos a realizar y métodos de funcionamiento. Deben ser ponderables, descomponiendo los comportamientos de un servicio en elementos cuantificables. Deben ser utilizables por toda la empresa. Hay dos sistemas para comunicar las normas a la organización: formación y apadrinamiento; éste último consiste en que un jefe de servicio enseña el trabajo, deja que la persona pruebe vigilándola, la corrige y la sigue durante cierto tiempo. La formación tiene menos riesgos.

Hay cuatro elementos para prestar un servicio: las personas; los equipos y materiales; los procedimientos y métodos; y las materias primas utilizadas. La norma es el punto de partida de una puesta en práctica.

CAPITULO 7. CAZA DE ERRORES: A LA CONQUISTA DEL CERO DEFECTOS

Hacerlo bien a la primera cuesta, pero es más barato que tener que hacerlo mejor; es seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, porque es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio. Es cuestión de estado de ánimo, es importante que al empleado le guste lo que hace y que se sienta orgulloso de su trabajo; requiere dedicación total en su trabajo y entusiasmo a toda prueba.

- *Rastrear y cazar los errores:* respetando dos condiciones: La caza es de errores no del hombre; puede centrarse en todos los elementos.
- *Organizar la caza de errores:* proponer soluciones por grupos de trabajo; organizar la comunicación de abajo a arriba (sugerencias) y de arriba abajo (soluciones). Pueden adoptarse tres formas diferentes: equipos de plan de calidad, comandos de acción-calidad o círculos de calidad con misiones (participación interna).
- *Caza de errores, una obsesión para todos y en todo momento:* la calidad del servicio y la satisfacción del cliente nunca pueden considerarse ya conseguido.
- *Aumento de sugerencias y disminución de respuestas, el papel del director de calidad:* debe facilitar la mejora de la calidad, representar y defender el punto de vista del cliente, supervisar la calidad, formar en calidad de servicio. Debe crearse un sistema de tráfico que regule la circulación de las sugerencias presentadas para mejorar la calidad y las decisiones tomadas por la dirección general.
- *La caza de errores y el tiempo:* los expedientes que llegan a la dirección

- general deben atenderse y responderse inmediatamente; acusar recibo del documento entre las 48 horas siguientes y responder dentro de los 30 días.
- *Proyecto de calidad:* incluir errores, causas, posibles soluciones, solución seleccionada, experimentos, costo actual de la falta de calidad, costo total con 0 defectos, inversiones previstas, consecuencias y plazo de rentabilidad.
 - *La caza de errores debe partir del servicio al cliente:* las expectativas del cliente pueden poner de acuerdo a todos los miembros de la empresa.
 - *Instrumentos para la caza de errores:* Identificación de errores: lluvia de ideas, buzón de sugerencias, cartas de reclamos, devoluciones de dinero y causas, encuestas; clasificar los errores por importancia con Pareto, calcular los retrasos en el servicio, frecuencia de averías, las veces que suena el teléfono antes de atender o número de expedientes perdidos. Búsqueda de causas: el diagrama Ishikawua evita discusiones, desacuerdos y pérdida de tiempo.

CAPITULO 8. MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La calidad de servicio ofrecida no siempre corresponde con la percibida por el cliente. Es importante reaccionar cuando la tasa de insatisfacción supera el 20%; para tener ventaja competitiva la tasa debe ser inferior al 6%.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN: permiten recoger información de lo que quiere el cliente; hay una fase cualitativa presidiendo entrevistas individuales o en grupo. Debe recogerse la opinión de los clientes actuales, de los accidentales y de los antiguos; comparar los resultados con los de la competencia o con un servicio análogo. La medición de la insatisfacción puede ser diaria, semanal, mensual o anual, depende de la frecuencia de compra y de la rapidez con que la empresa modifica su programa de calidad.

CARTAS DE RECLAMACIÓN, UNA FUENTE DE BENEFICIOS: dan detalles que la encuesta no aporta, pero no permite sacar conclusiones estadísticamente válidas. Generalmente se recibe una carta de felicitación por 10 de reclamación; sólo el 4% de las personas descontentas escriben una carta de reclamo; entre el 55% y 70% de los descontentos volverán si se les responde rápidamente, sube a un 95% si se contesta bien entre 15 y 30 días. Si la tasa es del 4%, se multiplica el número de cartas de reclamación por 100 y se divide por cuatro, para obtener un número aproximado de los clientes que no se pueden satisfacer.

OPINIÓN AJENA: otros indicadores de satisfacción, además de los que menciona Jacques Horovitz, son: porcentaje de devoluciones o tasa de fidelidad; la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente. Un estudio de imagen revela más las expectativas del mercado que el grado de satisfacción. Ponerse en el lugar del cliente sigue siendo uno de los mejores sistemas para darse cuenta de la calidad del servicio de una empresa.

CAPITULO 9. SIN SUERTE

Es más fácil perder a un cliente que ganarlo. Es necesario que el gerente elabore su propia “agenda de suerte” de un mes, anotando los momentos de felicidad y tristeza de su vida cotidiana; hacer que su personal haga lo mismo; concluir lecciones para la empresa, determinar los obstáculos, analizar si hay un nuevo segmento, mejorar las normas, la prestación del servicio y la caza de errores.

CAPITULO 10. CÓMO LANZAR UN PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO

Al tener la información, hacer un diagnóstico para replantear la política de calidad o mejorarla. Es difícil para las empresas número uno, y cuando las cosas marchan bien. Si una empresa atiende varios segmentos de un mercado, utilizará una política de calidad y un programa de caza de errores para cada uno, con un tronco común de excelencia para una política homogénea de calidad.

Debe cazarse pequeños errores de calidad lejos de la empresa, en casa del cliente, en los establecimientos de una cadena, en varios países, en cualquier momento del día y del año. La caza del error se hace de abajo a arriba, la reforma de la estrategia desde arriba, aunque el personal puede participar. Al redefinir la estrategia del servicio debe modificarse la promesa y las normas de calidad, informar a los empleados, crear nueva política de comunicaciones con el cliente y nuevos sistemas.

METODOLOGÍA DEL LIBRO:

El autor parte de experiencias reales de algunas empresas que ha asesorado para explicar la importancia de la implementación de la calidad en todas las empresas que le sirvan a un cliente, no sólo las que están en el sector de servicios, también las que ofrecen productos tangibles.

Al finalizar cada capítulo, el autor incluye un autodiagnóstico referente al tema tratado, para que los dirigentes de empresas que lean éste libro se hagan a sí mismos ciertas preguntas de reflexión y tome medidas correspondientes.

CONCLUSIONES:

Actualmente no hay empresa viable sin la calidad del servicio y sin atención al cliente, independientemente de si ofrece productos o servicios. Por esto, muchas empresas adoptan la calidad del servicio para ser competitivos en el medio empresarial cada vez más exigente.

Jacques Horowitz, en este libro explica la importancia de adoptar la calidad en el servicio en toda empresa, y la forma de medirla y controlarla. Él menciona varias experiencias reales de empresas que ha asesorado para demostrar la necesidad de conocer la percepción del cliente y los medios que hay para satisfacer sus necesidades, gustos y expectativas. Cada empresa de servicios puede desarrollar su propia estrategia de calidad, pero deben tenerse en cuenta ciertos aspectos:

- El cliente es quien califica y juzga la calidad del servicio, es muy importante escuchar sus sugerencias, porque él determina el nivel de excelencia.
- La comunicación interna involucra a los empleados y los motiva. La comunicación externa da coherencia entre la calidad percibida por el cliente y la esperada.
- Las promesas que formula cualquier empresa, deben lograr sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores; partiendo principalmente de lo que el cliente espera y desea.
- Las promesas pueden transformarse en normas de calidad precisas.
- Para lograr la excelencia debe haber esfuerzos de todos por eliminar errores y llegar al cero defectos, porque el cliente capta lo que no funciona.

El autor en este libro hace un autodiagnóstico por medio de preguntas que puede hacerse un gerente acerca de su empresa, esto es muy importante para conocer el estado de la empresa, qué se está dejando de hacer, qué ofrecen los competidores y cómo está en relación con ellos, cuál es la tasa de satisfacción de los clientes, cuáles son los segmentos de mercado de la empresa, qué debe mejorar y si se está haciendo un buen control, entre otros aspectos importantes.

FUENTES:

- Albrecht, K; Zemke, R.: *Service America, Homewood, Ill.*: Dow Jones, Irwin, 1.985.
- Bloch, P.H.; Habadou, R.; Xardel, D.: *Service Compris*, París; Hachette l'Expansion, 1.986.
- De Bruicker, F.S.; Summe, G.L.: "*Make Sure Customers Sep Coming Back*", Harvard Business Review, enero – febrero, 1.985.
- Hart, C.W.L.; Casserly, G.D.: "*Quality, a Brand New, Tested Strategy*"; The Cornell HRA Quarterly, noviembre, 1.985.
- Heskett, J.L.: *Managing in the Service Economy*, Boston: Harvard Business School, Press, 1.986.
- Ingle, S&N.: *Quality Circles in Service Industries*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.983.
- Ishikawa, K.: *La Gestión de la qualité*, París: Dunod, 1.985.
- Jackson, B.B.: "*Build Customer Relationships That Last*", Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 1.985.
- Jones, C.; De Cotiis, T.A.: "*Video Assisted Selection of Hotel Employees*",

- The Cornell HRA Quarterly, agosto, 1.986.
- Juran, J.J.: *Gestión de la calidad*, Normes et Techaiques, AFNOR, 1.983.
 - Levitt, T.: “*Marketing Success Through Differentiation of Anything*”, Harvard Business Review, mayo-junio, 1.981.
 - Lewis, R.C.: “*The Positioning Statement for Hotels*”, The Cornell HRA Quarterly, mayo,1.981.
 - Lovelock, C.H.: *Service Marketing*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1.984.
 - Monteil, B. y otros: *Les Outils des circles et l’amélioration de la qualité*, París: Les Editions d’Organisation, 1.985.
 - Peters, T.; Austin, N.: *La Passion de l’Excellence, París: InterEditions*, 1.985.
 - Sasser, W.E.; Olsen, R.P.; Wycoff, D: *Management of Service Operations*, Boston: Allyn and Bacon, 1.978.
 - Sele, M.M.; Karmarhar, U.S.: “*Good Product Support is Smart Marketing*”, Harvard Business, noviembre-diciembre, 1.983.
 - Stora, G.; Montaigne, J.: *La Qualité totale dans l’entreprise*, París: Les Editions d’Organization, marzo, 1.986.

RESUMEN ANALÍTICO # 02

“La Satisfacción Total del Cliente: La estrategia de 25 empresas europeas líderes en calidad de servicio”, reúne los conceptos y las experiencias narradas por Horovitz con base a asistencia y asesoría que él les brindó. Publicado en Londres en 1.992, fue traducido al alemán y al español en 1.993, al francés en 1.994 y al inglés americano en 1.994 y al italiano en 1.995.

TITULO: LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE. LA ESTRATEGIA DE 25 COMPAÑÍAS EUROPEAS LÍDERES EN CALIDAD DE SERVICIO.

AUTOR: Jacques Horovitz y Michele Jurgens Panak.

PUBLICACIÓN: Editorial Mc Graw-Hill – Madrid, España. 1993.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, comunicación, estrategia de servicio, medir, controlar, formación y selección.

DESCRIPCIÓN:

- Capítulo 1 – La cultura corporativa es esencial.
- Capítulo 2 – Poder de liderazgo.
- Capítulo 3 – Comunicarse interna y externamente.
- Capítulo 4 – La estrategia de servicio: La creación de diferencias habilidosas.
- Capítulo 5 – Sacar partido a la tecnología.
- Capítulo 6 – Medir y controlar.
- Capítulo 7 – Los mandos intermedios: la piedra angular de la estructura

corporativa.

Capítulo 8 – Seleccionar adecuadamente, dar buena formación.

CONTENIDO:

CAPITULO 1. LA CULTURA CORPORATIVA ES ESENCIAL

La cultura corporativa es el carácter de la empresa, el conjunto de valores, conductas y formas de comunicación. Es reguladora, estima ciertas conducta y desalienta otras; asegura que todos vayan en la misma dirección. Una filosofía atractiva vincula emocionalmente a los empleados y enseña donde hacer esfuerzos. Una cultura orientada al cliente ayuda a las empresas a adaptarse con rapidez. Para crear una cultura corporativa que fomente el servicio, es importante:

- Definir valores compartidos.
- Dejar que el tiempo haga su labor en cuanto a los cambios hacia el servicio.
- Usar capacidades de acción culturales para fomentar el cambio.
- Reforzar el mensaje con pautas, leyendas, ejemplos y símbolos.

CAPITULO 2. PODER DE LIDERAZGO

Los líderes de las empresas de calidad de servicio son *inflexibles* en el trato a los clientes y *perfeccionistas* en la prestación del servicio; son dominantes, su estilo de liderazgo es autoritario de arriba a abajo, paternalista o dictatorial; fomentando un espíritu de equipo, reconocimiento y toma de iniciativas. A pocas personas les gusta asumir la responsabilidad completa, poniendo en duda los métodos de dirección actuales (consenso, comité, etc). Para ser líder de servicios es esencial dar ejemplo y utilizar la estructura en la dirección en que quiere ir; los líderes además hacen lo siguiente:

- Imponen estándares de calidad.
- Permanecen cerca de los clientes y los atiende personalmente para conocerlos.
- Ocasionan el cambio
- Generan motivación y compromiso de los empleados
- Hacen que el personal exceda las expectativas del cliente

CAPITULO 3. COMUNICARSE INTERNA Y EXTERNAMENTE

La comunicación interna motiva a las personas, informa de éxitos y fracasos y asegura el logro de objetivos. La comunicación externa le dice al cliente lo que se le ofrece y responde a sus expectativas, anticipándose a estas, involucra sus sugerencias; es importante en un proceso de cambio. Para que sea exitosa:

- Promocionar el desafío con la comunicación “pegada a la pared” y con la comunicación verbal.
- Vender la calidad de servicio internamente con comunicación personal (cara

- a cara), revistas, informativos.
- Unir culturas con otra empresa con el mismo negocio o parecido (difícil cuando son rivales). Decir a los empleados la razón de la fusión y al cliente las ventajas.
- Probar las innovaciones con los clientes.
- Comunicarse internamente para una mayor calidad externa.
- Crear una imagen de la empresa en el mercado.

Uso de la comunicación para reforzar el servicio de calidad:

- Reducir la diferencia entre lo que espera el cliente y lo que le ofrece la empresa.
- Ayudar a los clientes fieles a reforzar el boca a boca: entre un 50 y 70% de las compras se hacen por el consejo de amigos; el boca a boca negativo se difunde de tres a cinco veces más rápido que el positivo.
- Hacer una campaña interna para identificar los objetivos de comunicación para cada fase que ha alcanzado el programa (cuatro fases: preparación un año; lanzamiento tres meses; aplicación, seguimiento y mejora).
- Elegir mensajes y medios para llamar selectivamente a diferentes objetivos dentro de la compañía, coherentes con la cultura de la compañía.
- Aprovechar el entorno de trabajo actual para reforzar el mensaje continuamente.

CAPITULO 4. LA ESTRATEGIA DE SERVICIO: LA CREACIÓN DE DIFERENCIAS HABILIDOSAS

ESTRATEGIA: arte de dirigir un asunto para lograr el objeto deseado.

- *Táctica:* una táctica es una manera de conducirse calculadamente para el logro de un fin determinado, se requiere tacto para ello.
- *Habilidad:* destreza, pericia, cualidad de hábil, a veces se aproxima a astucia o picardía; acción que revela un grado de inteligencia.

ESTRATEGIA DE SERVICIO: es un medio habilidoso de proporcionar un servicio y superar al competidor; da a la compañía una ventaja competitiva; ayuda a asignar recursos; permite definir prioridades y gestionar realzando el resto del conjunto de un producto (servicio). Puede anunciarse en forma de promesa o garantía; para crear una estrategia de servicio, hay que decidir que servicio dar, a quien, con qué y cómo.

ESTRATEGIAS EN ACCIÓN: para establecer una estrategia es necesario:

- *Tomar como objetivo nichos de mercado:* en una población de clientes objetivo hay nichos de mercado que tienen necesidades específicas; una estrategia es crear servicios que satisfagan los requisitos de uno o más de esos nichos.
- *Dejar atrás a la competencia:* conseguir costes bajos y una alta diferenciación, desviándose del conjunto clásico de ofertas de servicio a un conjunto nuevo e innovador cuyo valor percibido ante el cliente sea mayor.
- *No sólo servicio posventa:* para muchas empresas de producto, un buen servicio significa un buen servicio posventa, olvidando los otros aspectos de

servicio relacionados con lo que dan.

- *Personalizar*: satisfacer las demandas de necesidades concretas de los clientes. La personalización completa implica adoptar el servicio totalmente a los requisitos del cliente individual. No todos los aspectos de servicio pueden personalizarse.
- *Redefinir el negocio para crear nuevas oportunidades de crecimiento*.
- *Hacer un cliente, no una venta*.
- *Conservar al cliente después de que haya firmado sobre la línea de puntos*.

Para que una estrategia se oriente al cliente y beneficie la compañía es necesario:

- *Pensar en el negocio en términos de los beneficios para el cliente, no en términos de productos o tecnología*: así se ampliará la visión con que se hacen negocios, da una mejor forma de competir y mejores relaciones a largo plazo con el cliente y obliga a añadir valor a los productos, servicios o tecnologías existentes.
- *Identificar dimensiones de servicio para situarse como líder*: una compañía tiene más posibilidades de ser un líder por servicio que por precio porque el primero tiene varias dimensiones; debe analizarse en cada punto que se hace bien o mal, comparar con lo que los clientes esperan, con la competencia.
- *Reducir los costos de operación al tiempo que se incrementa el servicio*: analizar la cadena de valor añadido, qué elementos se añaden para dar un producto o servicio completo y como reducir costos con un buen servicio al mismo tiempo.
- *Segmentar el mercado según el servicio*: la segmentación ayuda a decidir sobre precio, producto, lugar, promoción y objetivos, identificar qué cliente pertenece a cada segmento para que el personal se adapte a cada uno. Hay tres tipos de adaptación para los encuentros compañía-cliente: 1. encuentros de transacción (yo pido, usted entrega); 2. encuentros de interacción (yo tengo problemas, usted me ayuda); 3. encuentros de entorno (limpieza y orden).

CAPITULO 5. SACAR PARTIDO A LA TECNOLOGÍA

Hay dos formas, para agregar valor al servicio con tecnología: recopilar información para los clientes; ganar eficacia y velocidad en las transacciones, también para:

- Personalizar en la estructuración de la cartera y en la relación con el cliente.
- Hacer que la información sea útil para los clientes para darles confianza.
- Recopilar y empaquetar información en beneficio del cliente.
- Conocer mejor a los clientes
- Empaquetar flexibilidad, ofrecer más opciones y retroalimentación rápida.
- Aumentar la eficacia.

Para mejorar la satisfacción del cliente, la informática debe desarrollarse así:

- Fijarse en el desarrollo interno de aplicaciones informáticas y no invertir

tiempo en productos que se pueden comprar.

- Elegir prioridades de uso de tecnología que lo pondrán delante de la competencia.
- Usar la informática a través de las personas.

CAPITULO 6. MEDIR Y CONTROLAR

Medir eleva el conocimiento de la calidad del servicio, dónde está en relación con una referencia determinada, comprueba la homogeneidad, identifica los puntos fuertes y débiles, centra los esfuerzos, controla el progreso y cuantifica los logros.

SISTEMAS DE MEDICIÓN:

- *Calibrar el progreso:* de acuerdo con un objetivo determinado; el rendimiento se controla con estándares de servicio establecidos.
- *Estar en contacto con los clientes:* saber qué es lo que aprecia el cliente.
- *Mediciones para un servicio en todo el mundo:* en las empresas multinacionales es difícil afrontar la desigualdad de las expectativas de los clientes en culturas diferentes; deben ajustar su enfoque para ser aceptadas en los mercados locales y garantizar homogeneidad de calidad de servicio.
- *Incrementar el conocimiento de la calidad internamente:* para enseñar a los directores que se pueden seguir haciendo mejoras hay que pedirles a los clientes que evalúen la calidad de servicio por medio de una encuesta.
- *La medición para una mejor retroalimentación para el cliente:* la medición no es sólo para controlar o dirigir la calidad de servicio por la dirección.
- *Usar la medición como medio de comunicación con el cliente:* darles pruebas tangibles con una campaña de comunicación centrada en la calidad de servicio.
- *Controlar cualitativamente las expectativas cambiantes de los clientes:* control continuo de las necesidades y expectativas de los clientes.

CLAVES PARA EL ÉXITO EN LA UTILIZACIÓN DE UN PROCESO DE MEJORAS DE SERVICIO:

- *Lo que no se mide no se mejora; invertir en la selección de los elementos adecuados que se quieren medir:* medir los clientes perdidos; perfil y fuentes de insatisfacción; predecir cuántos y cuáles de los clientes actuales se pueden ir; medir la ganancia al mejorar el servicio, en reducción de costos, ventas o beneficios adicionales; valorar la importancia relativa de los elementos de la satisfacción del cliente y los factores clave que llevan a un buen o mal servicio.
- *Usar las mediciones como un factor de cambio ¡No las mantenga en secreto!:* difundir información de los resultados de mediciones regularmente en toda la organización. No dejar los datos en el departamento de marketing o calidad.
- *Usar las mediciones como instrumento de motivación, medir por unidades:* medir por cada unidad operativa y tener los datos para toda la empresa. Establecer un equilibrio entre compensaciones por resultados y por

progresos; lograr aceptación del sistema de medición; dar una importancia relativa de los objetivos de calidad de servicio y las mediciones en la evaluación global de los directores de unidad.

CAPITULO 7. LOS MANDOS INTERMEDIOS: LA PIEDRA ANGULAR DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA

Hay tres funciones dominantes de estos mandos:

1. Traductores de políticas y objetivos a empleados y directores subalternos.
2. Ejecutores de planes, ponen en práctica las ideas de la dirección, asignan recursos, establecen prioridades y dirigen tareas.
3. Motivadores, de los empleados a alcanzar los objetivos fijados por la dirección.

En cualquier empresa los mandos intermedios hacen esas funciones en iguales proporciones (33% cada una), en una empresa de calidad de servicio la relación es 15%, 33% y 62% respectivamente. Apoyar a los mandos intermedios así:

- Elevar el compromiso personal.
- Guiarlos hacia delante para que mejoren su rendimiento por sí solos.
- Promocionar el espíritu emprendedor con independencia en su departamento.
- Crear un sistema que permita a la gente hacer lo que hacen mejor.
- Luego de 10 años en su campo, los mandos intermedios no quieren asumir responsabilidades en otras áreas. Hay que luchar contra eso.

Para que los mandos intermedios se ocupen del servicio, es importante:

- Reestructurar subcontratando lo que la empresa no hace mejor internamente.
- Transformar las oficinas centrales en un centro de servicios.
- Orientar los sistemas de planificación y control hacia el cliente y el servicio.
- Ayudar a todos los niveles de la jerarquía a ser líderes en calidad de servicio.
- Ayudar a los directores a aprender dirección mediante señales, la sumatoria de estas señales indica el compromiso con la calidad del servicio.
- Rediseñar la comunicación de arriba abajo; los jefes comunican y ayudan a que los mandos intermedios puedan comunicar la información coherentemente.
- Reorganizar para reducir capas y centrarse en el cliente.
- Cambiar la evaluación del rendimiento, sobresaliente, bien, o necesita mejorar, por un enfoque sutil definiendo la misión de cada director en calidad, economía, relaciones sociales y cooperación con otros departamentos.

CAPITULO 8. SELECCIONAR ADECUADAMENTE, DAR BUENA FORMACIÓN

Seleccionar gente con mente abierta, flexible y orientada a las personas; la formación es más importante que la selección, ya que añade valor y transforma el potencial tenido en cuenta en la selección en realidad. Es importante formar para la motivación, aumentar la autoestima y la responsabilidad; a través del progreso, con evaluaciones y correcciones; para la multifuncionalidad; formar a largo plazo; seleccionar para la orientación al cliente, capacidad de decidir e iniciativa; lograr el autoprogreso y dar apadrinamiento a cada empleado al entrar a la empresa.

Para tener un aprendizaje organizativo eficaz, es necesario: pagar bien a las personas de contacto con el cliente y con potencial; hacer recortes económicos en la superestructura; formar para mayor conocimiento de la empresa y resolución de problemas; la formación se hace con la experiencia; crear una organización de aprendizaje; evaluar carencias; usar “pilotos” (personas con más conocimiento del tema); dar herramientas para aplicar los conocimientos.

METODOLOGÍA DEL LIBRO:

El autor en este libro comienza con una introducción general, explicando los dos frentes que se libran en la batalla de calidad de servicio (diseño y realización) y las dos clases de capacidades necesarias (estratégica = hacer el trabajo adecuado; operativa = hacer adecuadamente el trabajo.). Luego va explicando los temas importantes para lograr la calidad de un servicio por capítulos, iniciando cada uno con una introducción, siguiendo con subtemas analizados profundamente. La segunda parte del libro la dedica a contar las estrategias de servicio utilizadas por las 25 compañías europeas que él investigó, las cuales fueron elegidas por la opinión de los consumidores quienes las consideran líderes del sector de servicio.

CONCLUSIONES:

Para que una empresa se diferencie de su competencia, debe buscar una ventaja competitiva basada en el servicio en vez del precio; de esa manera puede pedir precios más altos en productos o servicios comparables y lograr márgenes de beneficio superiores. Por eso es importante tener una estrategia fundada en una calidad de servicio excelente, porque es difícil de imitar y alcanzar.

La calidad de servicio es más difícil de lograr que la de un producto porque el primero es complejo y multifuncional; radica en dos aspectos fundamentales: el diseño y la realización; produce la satisfacción total del cliente y por tanto la fidelidad del mismo, porque muchos clientes que conocen un buen servicio con una empresa no quieren correr riesgos experimentando un mal servicio con

una empresa nueva.

FUENTES:

Conceptos y recomendaciones recibidas de:

- Willi Fischer del Kundendienstleitverband en Alemania
- Richard Tille, "Administrateur" de la compañía Ombre Porte en Suiza
- Kees J. Van Ham y su equipo de la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de Calidad).

Las empresas estudiadas fueron:

- ABB
- American Express
- Anacomp
- British Airways
- Ciba-Geigy Tinturas y Productos Químicos
- Citicorp
- Club Med
- Damart
- Europ Assistance
- Hippopotamus
- Hotel Vier Jahreszeiten
- IKEA
- London Internacional Group
- Marks & Spender
- Mercury Communications
- Migros
- Movenpick
- National Westminster Bank
- Nestlé
- OK Service
- Saab
- Sainsbury's
- Tetra Pak
- TNT
- 3M

RESUMEN ANALÍTICO # 03

Los Siete Secretos del Servicio al Cliente se publicó en el Reino Unido en el 2.000 por Pearson Education Limited, Financial Times, con el nombre de The Seven Secrets of Strategy, y fue traducido al español el mismo año en Madrid. En este libro se hace énfasis en la importancia de conocer bien al cliente, darle valor agregado al servicio que se le presta, gestionar las quejas y medir su satisfacción para lograr su lealtad y tener un mejoramiento continuo

TÍTULO: LOS SIETE SECRETOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.

AUTOR: Jacques Horovitz.

PUBLICACIÓN: Editorial Prentice-Hall – Madrid, España. 2.000. 146 paginas.

PALABRAS CLAVE: Necesidades, percepciones, expectativas, filtros, segmentación, cadena de valor, medir, clientes objetivo, fidelidad de los clientes.

DESCRIPCIÓN:

Capítulo 1 – Conocer a los clientes.

Capítulo 2 – Crear valor para los clientes: el concepto de servicio.

Capítulo 3 – Medidas para mejorar las prestaciones.

Capítulo 4 – Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes.

Capítulo 5 – Fidelizar a los clientes.

Capítulo 6 – Los empleados realizan un gran servicio.

Capítulo 7 – La rueda de la fortuna.

CONTENIDO:

CAPITULO 1. CONOCER A LOS CLIENTES

Una estrategia de servicio debe contemplar las necesidades implícitas y explícitas de los clientes; las primeras se relacionan con las características del producto o servicio, las segundas se refieren a la prestación del servicio. Las necesidades se transforman en percepciones, lo que influya en éstas tiene impacto negativo o positivo en los clientes. Dichas influencias se llaman “filtros”.

- *Filtros físicos:* suciedad, palabras, colores, materiales, sonidos, olores, etc.
- *Filtros psicológicos:* memoria, conocimiento, creencias y valores.
- *Imagen:* de la empresa o sus productos, se construye por reputación y se da a conocer con la comunicación voluntaria o no (rumores).

Las percepciones modifican las expectativas (nivel de servicio que el cliente espera, formadas por experiencias pasadas y situaciones análogas). Herramientas para gestionar percepciones y expectativas: indicativos periféricos (procesos de comunicación físicos que refuerzan el servicio: atender el teléfono en el primer timbre); la información ayuda al cliente a entender los precios de la empresa; la documentación técnica y comercial debe ser clara; las referencias refuerzan la capacidad de servir; la publicidad debe “infra-prometer” para “sobre-entregar”. Puede segmentarse por: observación, autoselección y preguntar o probar.

CAPITULO 2. CREAR VALOR PARA LOS CLIENTES: EL CONCEPTO DE SERVICIO.

Dar valor a los clientes implica definir beneficios para cada segmento; identificar el coste para el cliente, examinar la cadena de valor añadido para reducir costes y ser competitivos y elaborar una promesa al cliente con estándares de calidad.

VALOR = BENEFICIOS – COSTOS: los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen exceden al coste de adquirirlos o usarlos.

- *Centrarse en los atributos, mejora del beneficio:* centrarse en uno o en pocos atributos del producto y extender los beneficios más allá del abanico actual.
- *Extender beneficios, crear soluciones:* extender los beneficios a los servicios auxiliares que los clientes utilizan cuando usan los servicios de una empresa; esto puede ser antes y/o después del servicio no sólo instantáneamente.
- *Más allá de las soluciones, una experiencia:* añadiendo intangibles a los tangibles y aspectos flexibles al servicio.

EL ELEMENTO COSTO DE LA ECUACIÓN VALOR: el costo para el cliente tiene tres elementos: importe pagado, costos y esfuerzos para obtener el producto o servicio. Los costos son gastos en efectivo (mantenimiento, etc.), tiempo y esfuerzos para comprar y usar el producto o servicio; y los costos de oportunidad.

REDUCIR EL PRECIO: reducir costos, reinvertiendo los ahorros en reducir los precios a los clientes, manteniendo o aumentando los beneficios, aumentará el valor; ésta estrategia se llama “dejar atrás” (outpacing). Puede hacerse de tres maneras:

- Reducir el costo y el precio sin tocar los beneficios: estrategia de ahorro.
- Aumentar los beneficios y reducir costos al mismo tiempo: estrategia de sustitución de valor.
- Aumentar los beneficios con la misma estructura de costos: estrategia de mejora.

Estas estrategias tienen una herramienta común: análisis de la cadena de suministro de valor, su empleo si es diferente; éste modelo describe los componentes y las actividades necesarias para que una empresa de un producto o servicio concreto.

CONCEPTO DE SERVICIO: articular el valor en un concepto de servicio PVU (propuesta de venta única) = USP(Unique Selling Proposition). Puede concretarse en una promesa para el cliente de cinco o diez líneas, o en forma de eslogan publicitario.

CUANTIFICAR UN DETALLADO NIVEL DE EXCELENCIA: el nivel de servicio que la empresa desea dar debe explicarse detalladamente y desarrollarse en estándares de servicio para que las promesas sean tangibles, concretas y

cubran los aspectos de la relación con los clientes; estos estándares se expresan mejor comenzando con una frase así: “El cliente conseguirá...”, teniendo en cuenta los pasos que el cliente da cuando utiliza un servicio, dividirlo en tres categorías:

- *Encuentros físicos*: los que el cliente tiene con aspectos físicos de la empresa: edificios, documentos, mercancías. Estándares: limpieza, ambiente, transparencia.
- *Encuentros transaccionales*: relación que el cliente tiene con los sistemas de la empresa. Estándares: términos de entrega, rapidez, información, servicios.
- *Encuentros interactivos*: relaciones con los empleados: niveles de excelencia, proactividad, atención, comunicación y resolución inmediata de problemas.

CUÁNTOS SERVICIOS ESTÁNDARES, CON QUE DETALLE Y PARA QUIÉN?: el número de servicios estándares que una empresa ofrece depende de la complejidad del servicio y del nivel de la organización; detallar un estándar implica definir el nivel de excelencia, qué hacer y cómo. Los estándares de excelencia deben ser explícitos, usarse en los seminarios de iniciación, recordarse a menudo con campañas de comunicación internas, y adaptarse o revisarse cada uno o dos años.

CAPITULO 3. MEDIDAS PARA MEJORAR LAS PRESTACIONES

MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO: definir con precisión lo que se quiere medir y las razones para hacerlo; dependiendo de eso las medidas diferirán en su contenido, perspectiva (con qué se compara) y en el establecimiento de objetivos.

HERRAMIENTAS DE CALIDAD: para cada objetivo existe una herramienta:

- El análisis de intercambios (o de agrupamiento) permite a los clientes identificar qué combinación de características prefieren en un producto o servicio y establecer prioridades.
- Entrevistas cualitativas con clientes actuales o potenciales, o un análisis de las quejas, pueden revelar lo que los clientes buscan.
- Indicadores tales como retrasos en la entrega o porcentaje de errores, indican a la empresa lo que no está funcionando bien sin necesidad de preguntarles a los clientes.
- Los estudios de satisfacción de los clientes de cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa, sus productos y servicio.

¿DE QUÉ CLIENTES ESTAMOS HABLANDO?: hay tres etapas principales por las que un cliente pasa cuando usa un servicio: compra, uso del producto o servicio y posteriores compras. Debe medirse la calidad del servicio en cada etapa e incluir los tres grupos de clientes: los posibles clientes que no compraron; los clientes que compraron y los clientes perdidos; distinguir entre

aquellos que vienen a la empresa y deciden no comprar y aquellos que nunca se acercan.

CENTRARSE EN EL “COMPRADOR MISTERIOSO”: el comprador misterioso se utiliza para mejorar la calidad y comprobar si se consigue el nivel deseado; también ayuda a evaluar la desviación entre la calidad de servicio diseñada y la ofrecida y qué áreas requieren más formación. Se suele utilizar ésta técnica en pequeños establecimientos, cadenas de restaurantes, de hoteles y transportes; requiere varias mediciones y un comportamiento estándar; se diseña un guión y un papel que el comprador debe interpretar. Plasmar las impresiones en un informe cualitativo.

ESTUDIOS SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, NIVEL Y FRECUENCIA: si la satisfacción se mide solamente a nivel corporativo, no se actuará sobre cada una de las satisfacciones o insatisfacciones que se producen en el ámbito local. Las mediciones deben realizarse al nivel en el que la acción puede ser tomada; la frecuencia correcta de las mediciones es la que permite realizar mejoras sustanciales entre dos medidas que mantienen la presión para que la satisfacción de los clientes sea prioridad, depende del tipo de negocio y de la cultura organizativa.

UN ÍNDICE GENERAL, COMBINAR PERCEPCIONES Y HECHOS: es un índice sencillo y unificado que permite saber si una empresa está haciendo las cosas correctamente, tanto en términos reales como en términos de lo que se percibe. Un porcentaje de satisfacción, desviación estándar sobre la media, etc.

¿MERECE LA PENA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES?: un punto extra en satisfacción de los clientes puede aportar en ventas o en beneficios adicionales. Los clientes se pueden clasificar así: completamente satisfechos, muy satisfechos, satisfechos, poco satisfechos e insatisfechos.

CAPITULO 4. GESTIONAR EN PROVECHO PROPIO LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES

Muchos clientes insatisfechos cambian de empresa o se callan para evitar esfuerzos o peleas. Los que se quejan, están más dispuestos a volver que los que no. La lealtad de los clientes que reclaman está cerca del 50%; uno de cada diez reclamos llega a la dirección. Un 45% de los clientes insatisfechos no se quejan, el 50% si y se van y el 5% se quejan al departamento de servicio al cliente; los dos primeros deben ser animados a quejarse, indicando dónde hacerlo, con un proceso sencillo y puestos de atención. Las quejas deben resolverse en el primer contacto, esto requiere iniciativa y autoridad; dar estos poderes es costoso. Ciertos métodos que se pueden utilizar:

- *Delegación total:* es bueno intentarlo si no hay riesgos de abuso.
- *Delegación limitada y establecimiento de jerarquías:* se aplica en las grandes empresas con una primera línea de atención importante.
- *Sin delegación:* por ejemplo en los bancos, servicios públicos.

- *Garantía en el servicio:* debe indicar a los clientes que la empresa va en serio, debe ser costosa de mantener para la empresa, debe ser valorada por los clientes, la compensación debe ser proporcional a la falta; debe ser fácil de entender, fácil de reclamar e incondicional.

Los clientes se clasifican en: controladores de calidad (20-30%); argumentadores (20-25%); negociadores (30-40%); víctimas (15-20%); admiradores (5-20%); cada uno espera una respuesta diferente. Los clientes están más dispuestos a decir lo que está mal que lo que está bien; al abrir los canales de comunicación y agilizar las respuestas, más elogios se reciben y los directivos deben ir al empleado responsable y comunicárselo para motivarlo. Proceso de estudio de quejas:

1. Estudiar el número de clientes insatisfechos, de reclamaciones recibidas, cómo y cuando (canales, frecuencia, modo de expresión, tipo de respuesta).
2. Evaluar el grado de satisfacción con los mecanismos actuales de respuesta.
3. Determinar el subsiguiente comportamiento de compra de los que obtuvieron una respuesta y de los que no reclamaron o no obtuvieron respuesta.
4. Examinar el sistema actual de gestión de las reclamaciones.
5. Evaluar los beneficios de las respuestas adecuadas; comparar el coste con los beneficios de fidelidad de los clientes, de aumento en las ventas, etc.
6. Abrir canales de comunicación interna, difundir motivos de reclamos; responder rápidamente; medir el aumento de la satisfacción del cliente al obtener respuestas, el aumento en ventas y la mejora de la reputación de la empresa.

CAPITULO 5. FIDELIZAR A LOS CLIENTES

No basta satisfacer a los clientes para asegurar su vuelta, hay mas razones de abandono: clientes inconstantes, cambio de dirección (20% cada año).

CONSERVAR A LOS CLIENTES: solo si: a) conoce la diferencia entre el costo de conseguir nuevos clientes y el costo de retener a los actuales; b) conoce el valor de mantener a un cliente (rentabilidad a largo plazo). Conseguir un cliente nuevo cuesta entre 25 y 400% más que mantener a los actuales. Investigar las causas de descontento y encontrar soluciones.

Los costos de atraer nuevos clientes incluye:

- Comunicación, promoción y ventas.
- Realización de propuestas (el tiempo es oro).
- Costo de hacer entregas rápidas según las ofertas realizadas.
- Costo de corregir los posibles fallos en las primeras entregas.

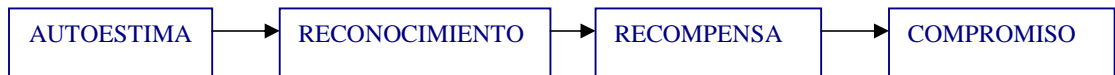
Los costos para mantener a los clientes actuales:

- Costo de mantener la relación, incluyendo tiempo y comunicación.
- Costo del trato y condiciones especiales: almuerzos, descuentos, entre otros.

RAZONES PARA QUE VUELVAN LOS CLIENTES PERDIDOS: para que:

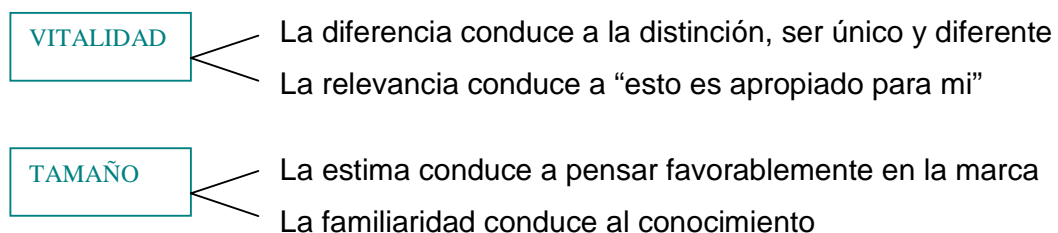
comprende más de lo mismo o más a menudo, según su apetencia de compra; comprende otras cosas si no necesitan o no quieren más de lo mismo; para que traigan consigo a más clientes. Hay cuatro razones por las que los clientes quieren quedarse o marcharse:

Figura 1. Esquemas de fidelización



ESQUEMAS DE FIDELIZACIÓN BASADOS EN LA AUTOESTIMA: cuando los clientes no están convencidos de que están en la opción correcta, debe crearse una imagen de marca, una gran marca es un motor de la autoestima.

Figura 2. Pilares sobre los que se construyen las marcas.



RECONOCIMIENTO: es la forma más antigua de crear lealtad porque hace sentir especial a los clientes, por eso no se debe lanzar al siguiente paso (sistemas de recompensas) demasiado pronto, es más caro y no funcionará.

FIDELIDAD A TRAVÉS DE RECOMPENSAS O CÓMO EVITAR DESCUENTOS: como complemento al reconocimiento, o para mantener los clientes en circunstancias de: miedo a la competencia; gran presión en precios; prevenir la entrada de nuevos competidores; no se requieren incentivos para mantener fieles a los distribuidores; el precio de la marca se percibe caro; es un modo de crear una base de datos de los clientes y compradores frecuentes.

- *Cientes objetivo:* seleccionar por fidelidad o valor; centrarse en pocos y distinguir entre clientes leales y cazadores de ofertas.
- *Ofrecer elección:* las recompensas basadas en puntos canjeables por productos y/o servicios, sobre todo si es amplia, involucra más al cliente que un descuento y mejora el uso de la propia oferta.
- *Las recompensas deben ser atractivas.*
- *Alta probabilidad de ser recompensado:* la frecuencia de compra y el nivel de la recompensa determinan en la mente de los clientes si la probabilidad de

- conseguir una recompensa merece el esfuerzo de volver a comprar.
- *Facilidad de uso:* las recompensas que requieren esfuerzos por parte de los clientes son menos atractivas.
 - *El efecto club:* las recompensas como vales de descuento, cupones o puntos, tienen acogida dentro de un club, reconocimiento y recompensas funcionan mejor juntos, y pueden incluir una línea de atención personal, información exclusiva, acontecimientos especiales y un reconocimiento especial.
 - *Recompensas que contribuyen al valor de la empresa:* la recompensa que ayude a dar valor e imagen a la empresa atrae más que los meros descuentos.
 - *Actualizaciones,* nuevos beneficios y cambios mantienen el interés.
 - *Segmentación de las recompensas:* dentro de la misma empresa, se pueden aplicar diferentes esquemas a diferentes segmentos de clientes.
 - *Comunicación frecuente:* ayuda a establecer una relación y promociona las recompensas, produce un incremento en las ventas.

PAGAR POR LA TARJETA DE FIDELIZACIÓN: pagar cuotas por la titularidad de una tarjeta de fidelización, implica compromiso de ambas partes; para los clientes interés por las ventajas y para la empresa compromiso de ofrecer dichas ventajas.

IMPLICAR O COMPROMETER A LOS CLIENTES: implicar a los clientes en los negocios de la empresa o comprometerse con ellos para realizar algunas actividades juntos, crea y fomenta la fidelidad.

RECOMPENSAS QUE SE ADAPTAN AL NEGOCIO: clasificar los negocios en dos categorías: la frecuencia de las transacciones y la intensidad de las relaciones. Esto da cuatro posibles tipos de recompensa:

Tabla 1. Tipos de recompensa según la frecuencia de las transacciones y la intensidad de las relaciones.

| | | |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| TRANSACCIONES INFRECUENTES | Cupones, vales o descuentos | Valor añadido Servicio auxiliares |
| TRANSACCIONES FRECUENTES | Puntos para conseguir Regalos y viajes | Apoyo al producto y al servicio |
| | LONGITUD DEL BRAZO | RELACIÓN INTENSIVA |

QUÉ ESQUEMA DE FIDELIZACIÓN ESCOGER: los cuatro posibles esquemas de fidelización mencionados (por autoestima, por reconocimiento, por recompensa o por implicación), depende del tipo de compra y la frecuencia con que se compra.

Tabla 2. Factores a tener en cuenta para decidir un esquema de fidelización

| | COMPRAS RACIONALES | COMPRAS EMOCIONALES |
|--|---------------------------|----------------------------|
| TRANSACCIONES (O COMPRAS DISCRETAS) | Recompensa | Autoestima |
| RELACIONES CONTINUAS (O COMPRAS FRECUENTES) | Reconocimiento | Compromiso |

GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES: si el cliente vuelve necesita un punto de relación, un sistema de comunicación con la empresa para resolver problemas y comprar más. Hay relación entre costos de establecer la relación, los de mantenimiento y beneficios. Calcular lo que el cliente aportará a lo largo de su vida (valor de vida), más que lo que aporta hoy, esto da otra perspectiva de las inversiones y los gastos del sistema de relaciones.

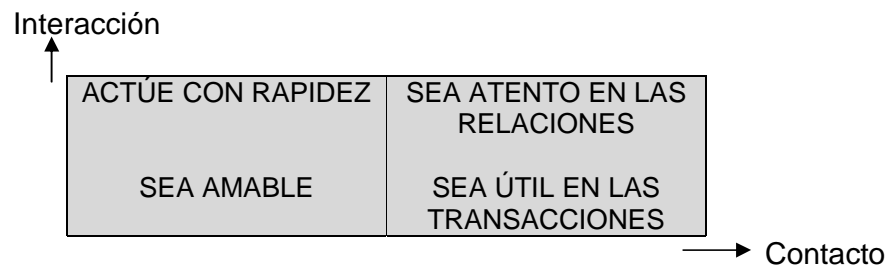
MEDIR LA FIDELIDAD: la fidelidad es el porcentaje de clientes de un año concreto que han comprado en años anteriores; se toma un marco temporal (un año, cinco años), si han comprado una vez y han vuelto a comprar desde su primera compra. Se requiere una base de datos histórica, cliente a cliente; además debe determinarse que es lo que la empresa persigue, sus objetivos.

CAPITULO 6. LOS EMPLEADOS REALIZAN UN GRAN SERVICIO

La gestión del personal de contacto depende de dos dimensiones del servicio:

- a) Duración y frecuencia del contacto: cuanto más largo y frecuente es, es más necesario asegurar la consistencia de la calidad en los encuentros.
- b) Intensidad de la interacción: intensa: requiere personal independiente y ágil. Baja intensidad requiere respuestas estándares no muy innovadoras. Con base a esto, se distinguen cuatro tipos de servicio:
 - Servicio personalizado: a los clientes que tienen contactos infrecuentes y cortos con el personal de la empresa.
 - Servicio familiar: requiere empatía, simpatía, saber escuchar, y conocer las necesidades; más importante cuando aumenta la duración del contacto.
 - La fábrica de servicios: interacción corta y superficial, son más importantes los encuentros transaccionales y físicos; no requiere gran conocimiento del cliente.
 - La cadena de servicios: requiere consistencia en la actitud del personal para evitar que la cadena del servicio se rompa por su lado más débil; requiere rotación en el trabajo y formación multiárea; el personal debe conocer el producto y la empresa, resolver problemas de su nivel y atender las quejas.

Figura 3. Perfiles de la plantilla según exigencias del servicio



El perfil de la plantilla varía con el nivel del servicio. Las políticas de recursos humanos se acomodan al servicio que dan los departamentos. Considerar los diferentes segmentos de empleados y después cada caso en particular.

El papel del ejecutivo ha cambiado de decir no a decir sí, de ordenar a persuadir, de conocer a permitir que otros conozcan, de decidir a inspirar. Hay seis titulares que dan una idea de las destrezas que se exigen para cada papel:

- *Formar:* todos deben educar, compartir conocimientos, experiencias y destrezas con los demás; un ejecutivo que sabe enseñar se gana el respeto del equipo.
- *Tutelar:* transmitir Know-How y destrezas. Requiere paciencia, comunicación, seguimiento, observación y demostración. Métodos de tutoría: hable y haga que la gente hable; actúe y haga que la gente actúe; enseñe y haga que la gente enseñe.
- *Guiar:* ayudar al equipo facilitando el ambiente necesario. Requiere conocer la organización, destrezas administrativas y habilidad para ayudar o convencer; el guía vive los valores de la empresa y actúa como ejemplo.
- *Aconsejar:* requiere capacidad para escuchar, reformular, evaluar y ofrecer ideas creativas para ayudar a la gente a enfocarse.
- *Evaluar:* ayuda a identificar dónde hacer mejoras. Requiere observación, análisis, comunicación de destrezas, sinceridad, seguimiento y control.
- *Inspirar:* crear una visión optimista del futuro, facilitar el aprendizaje y desarrollo de oportunidades. Requiere entusiasmo, imaginación, y comunicar destrezas.

CAPITULO 7. LA RUEDA DE LA FORTUNA DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO

Una estrategia de satisfacción del cliente puede ser un conjunto de 12 elementos interrelacionados como radios que soportan una rueda que empuja hacia delante la estrategia de servicio, hay un enfoque sistemático y constante. Los elementos son:

- Conocer a los clientes con bases de datos con ayuda de la tecnología; saber cuántos clientes tiene, cuál es el porcentaje de satisfacción y cuál el de fidelidad.

- Conocer los riesgos y calcular la inversión necesaria para satisfacer al cliente.
- Objetivos extendidos y centrados: deben ser ambiciosos.
- Establecer un modo de pensar adecuado: dirigido por la gerencia no por consultores externos, con juegos de interpretación y otros para hacer discusiones.
- Comprometer: un buen equipo de calidad produce cada año de tres a cinco mejoras en los niveles actuales de servicio. Un buen equipo de proceso de servicio será capaz de implementar uno ó dos proyectos cada año.
- Comunicar: planear cómo comunicar el cambio y el contenido del mismo.
- Éxitos rápidos: generan ímpetus para un largo viaje hacia el éxito; se logran con: el programa de satisfacción de clientes puede ser un módulo de las tecnologías de la información; puede hacerse una experiencia piloto a nivel plaza, país o función.
- Crear estructuras centradas en los clientes.
- Medir: da un punto de referencia de cómo está frente a los clientes, ayuda a establecer objetivos teniendo en cuenta los riesgos.
- Ligar los incentivos a la excelencia del servicio: implementarse en todos los niveles, incluidos los ejecutivos señor.
- Planear la acción hacia donde fluye el dinero: la satisfacción de los clientes debe ir dentro de la planeación de la empresa, la toma de decisiones y los presupuestos. Establecer objetivos, concretar planes de acción, asignar responsabilidades, identificar los obstáculos para medir los progresos y asignar presupuestos.
- Seguimiento y control: muchas iniciativas de satisfacción de los clientes quedan perdidas u olvidadas, porque no son seguidas al más alto nivel.

METODOLOGÍA DEL LIBRO:

En Los siete secretos del servicio al cliente, Jacques Horovitz plantea una estrategia sistemática y actualizada, basada en sus estudios realizados en 100 empresas, para la mejora del servicio al cliente; va guiando al lector paso a paso para aplicar los procedimientos más idóneos según las características y condiciones de cada empresa y superar aquellos problemas que puedan surgir.

A lo largo de sus siete capítulos o secretos proporciona claves indispensables para competir a partir de la diferenciación en la atención al cliente y plantea la necesidad de establecer una cultura de servicio con programas enfocados a lograr la fidelización de los clientes y aumentar su satisfacción. El autor usa varias tablas y diagramas para hacer más fácil el entendimiento de los temas mencionados.

CONCLUSIONES:

El autor en el libro proporciona secretos para llevar a cabo una mejora completa en el servicio a los clientes y crear una "cultura de servicio" en

cualquier empresa sea de servicios o de productos, ya que el servicio al cliente es una de las armas más poderosas para lograr la diferenciación y aumentar la competitividad de una empresa, estableciendo una ventaja competitiva duradera en aquella empresa que está orientada a brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Actualmente, debido al avance de las comunicaciones, de las redes de información en el mundo empresarial y del continuo crecimiento de Internet y del comercio electrónico se ha provocado un profundo impacto en las estrategias de servicio, llegando cada vez más con más facilidad al cliente. Por esta razón las formas de comunicación con los clientes han sufrido un enorme cambio y las empresas deben aprender a dialogar con ellos sin haberlos visto nunca.

FUENTES:

- Barlow, J. y Moller, C. *Una queja es un regalo*. Gestión 2.000. 1.997
- Berry, L. *On great service: a framework for action*. The Free Press. 1.995
- Blanchard, K., Carlos, J. y Randolph, A. *Empowerment takes more than a Minute*. Berret-Koehler Publishers. 1.996
- Cross, R. y Smith, J. *Customer bonding, pathuay to lasting customer loyalty*. NTC Business books. 1.995
- Hallberg, G. *All customers are not created equal*. John Wiley and Sons. 1.995
- Heskett, Jr. J. et al. *Service breakthroughs:changing the rules of the game*. The Free Press. 1.990
- Horovitz, J. y Panak, M. *La satisfacción total del cliente*. McGraw-Hill Interamericana de España. 1.993
- Jackson, R. Y Wang, P. *Strategic database marketing*. NTC Business books. 1.996
- Jacoby, J. y Olson. J. *Perceived quality*. Institute of Retail Management, New York University. 1.985
- Lovelock, C. *Mercadotecnia de servicios*. Tercera edición, Prentice-Hall. 1.997
- Lynch, J. *Managing the deligth factor*. FS International. 1.993
- Reichheld, F. *The Loyalty effect*. Harvard Business School Press. 1.996
- Rosenbluth, H. Y McFerrin Peters, D. *The customer comes second*. Quill William Morrow. 1.992
- Zeithaml, V. Y Bitner, M. *Service Marketing*. McGraw-Hill. 1.996

1.4. RESÚMENES DE SUS ARTICULOS (ver anexo A)

a) Título: CÓMO CONSEGUIR UN NEGOCIO RENTABLE VENDIENDO SERVICIOS

Palabras Claves: servicio, relaciones con el cliente, servicio postventa.

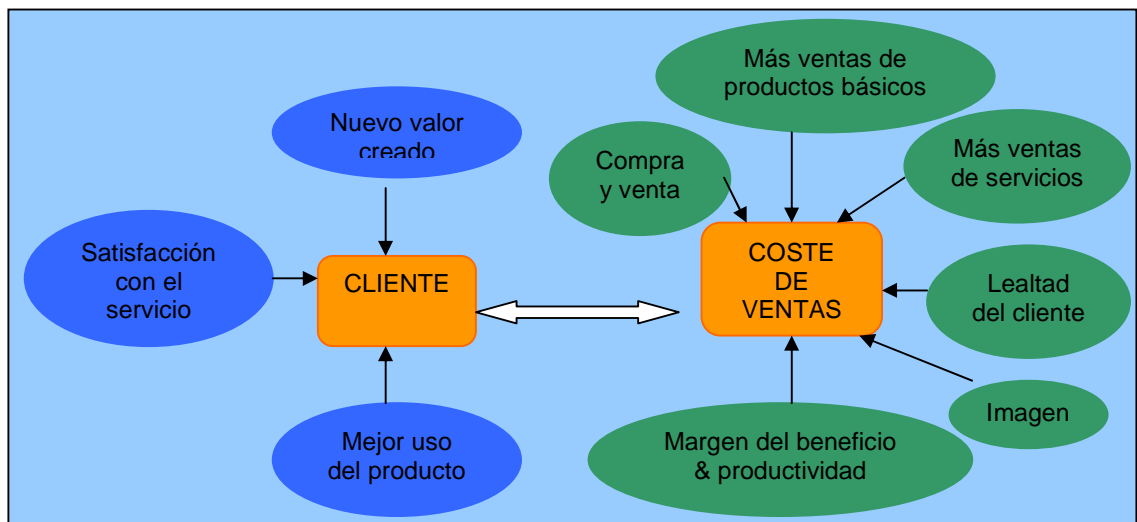
Fuentes: 1. "MK Marketing + Ventas". Nº 143. Enero de 2000. Pág 48.

2. Perspectives for managers, vol. 64, No. 8, September 1999, p. 1-4.

Resumen: Muchas empresas industriales que venden productos, no son buenas en la comercialización de servicios. Primero, hay que identificar los servicios que aumentan el valor en la utilidad de los productos y que vendiéndolos se logra un beneficio. Los demás hay que darlos gratis o sin margen de beneficios para apoyar la venta de los productos. Hay un programa para hacerlo en 10 etapas (ver figura 4):

1. Definición del valor de utilidad
2. División del mercado en segmentos
3. Enumeración de servicios
4. Elección de una estrategia de personalización
5. Selección de los objetivos
6. Empaquetado de los servicios para hacerlos tangibles
7. Precio según el grado de personalización
8. Desarrollo de técnicas de organización y de venta
9. Creación de socios de comunicación
10. Medición para mejorar la eficacia.

Figura 4. 10 etapas para añadir valor al producto por medio del servicio



b) Título: ENGRANAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Palabras Claves: orientación al cliente, relaciones con el cliente, servicio al cliente, servicio.

Fuente: Quality Progress, Vol. 24, No. 1, January 1991, pp. 54-58

Resumen: El servicio al cliente es soportado por cinco elementos claves.

1. *El sostenimiento de la calidad* es la comunicación de una visión clara sobre el servicio al cliente a todos en la organización. Incluye estar enterado de las necesidades del cliente y determinar estándares e instrucciones de calidad.
2. *El cuidado del cliente* enfatiza en la atención al mismo. Incluye: estudiar a los clientes, responder sus quejas, construir una prestación de servicio en torno a sus necesidades, y responder cuando hay un problema.
3. *La supervisión* es soporte para los empleados de primera línea. Pedirles información, darles herramientas y guías; y ver el resto de la organización como prestadores internos en la primera línea.
4. *El manejo de la comunicación* es la atención a las relaciones entre empleado y cliente. Por ejemplo, hacer que la experiencia telefónica sea placentera; mantener el área de recepción confortable y estar seguro que los folletos, papeles y otros documentos públicos de la compañía sean leíbles y entendibles.
5. *El manejo del liderazgo* significa que los gerentes muestren compromiso hacia la calidad del servicio. Ellos gastan tiempo en temas de calidad, como hacer preguntas relevantes, decir gracias y liderar con ejemplo.

c) TÍTULO: 10 REGLAS PARA MANEJAR A SU JEFE

Palabras Claves: técnicas de administración, estilos de administración, gerentes, administración del recurso humano, actitudes del empleado.

Fuente: Perspectives for managers, edición No. 85, Enero 2002, p. 1-4.

El autor estuvo implicado en la reestructuración de una compañía internacional importante, involucrando cerca de 12.000 personas y 12 niveles jerárquicos. Con el fin de liberar las energías y acercarse a los clientes, los grupos se dividieron dentro de 250 compañías pequeñas de unas 50 personas cada una y de tres niveles jerárquicos. Para cambiar la forma de pensar, fue organizado un seminario de 20 días, durante el cual fue discutido el reto de cómo negociar con los jefes, quienes en la estructura vieja tendieron a impedir el cambio. El proceso entero obligó a Jacques Horovitz a cristalizar sus observaciones y experiencias previas y evaluarlas con 250 gerentes. En el artículo el autor agrupa los resultados dentro de 10 reglas que intentan responder algunas preguntas hechas por gerentes con respecto al manejo a sus jefes, con el objeto de ayudar a que la relación sea más efectiva, fomentar decisiones rápidas, mejores decisiones y más confianza.

d) TÍTULO: CATALIZADORES DE CRECIMIENTO

Palabras Claves: crecimiento organizacional, estilos de administración, administración estratégica.

Fuente: Strebels, Paul (Ed) / Focused energy: mastering bottom-up organization. J. Wiley and Sons, 2000, p. 45-58

Para que las iniciativas pioneras florezcan, los altos ejecutivos deben estimular el desarrollo de oportunidades con un catalizador de crecimiento (arreglo organizacional que anima a la gente a perseguir el desarrollo). Jacques Horowitz describe cinco catalizadores de crecimiento corrientes, mas algunos acercamientos comunes al desarrollo, los cuales no son cataliticos y pueden ser eludidos porque destruyen valor.

e) TÍTULO: LA INFORMACIÓN COMO UN SERVICIO AL CLIENTE

Palabras Claves: relaciones con el cliente, información, gerencia de servicio.

Fuente: Marchand, Donald A (Ed.)/Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content. J. Wiley and Sons, 2000, p. 55-68

En este capítulo, el autor bosqueja técnicas para desarrollar el conocimiento de los clientes de lo que quieren comprar y la fidelidad.

f) TÍTULO: USAR LA INFORMACIÓN PARA VINCULARSE CON LOS CLIENTES

Palabras Claves: relaciones con los clientes, información, ventaja competitiva.

Fuente: Marchand, Donald A (Ed.)/Competing with information: a manager's guide to creating business value with information content. J. Wiley and Sons, 2000, p. 35-53

Aplicar la información para servir a cada cliente individual efectivamente, provee una gran fuente de oportunidad competitiva. Jacques Horowitz explica la teoría y la práctica detrás del vínculo próspero con el cliente.

g) TÍTULO: MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: POCO, ACEPTABLE O BIEN HECHO?

Palabras Claves: relaciones con los clientes, satisfacción del cliente, ventaja competitiva, medición.

Fuente: Perspectives for managers, vol.51, No. 10, September 1998, p. 1-4.

La satisfacción del cliente es cada vez más una alta prioridad para las compañías líderes. No es extraño, si mantener clientes es más barato que adquirir nuevos. Gerenciar para exceder las expectativas del cliente es por frecuencia una buena forma de ser competitivo más bien en valor que en precio. Desde que el progreso no puede ser alcanzado sin medición, muchas compañías se han embarcado en una serie de métodos para calcular el grado de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, aún hay algo de confusión en cuanto a cuales herramientas de medición, qué hacen y para quién, y qué hacer con los resultados. Siempre habrá un debate sobre la utilidad de las

investigaciones de la satisfacción del cliente. Lo que generalmente está acordado, sin embargo, es que como con muchas otras herramientas de medida usadas en administración, tales como encuestas, y otros indicadores que ellas ofrecen, necesitan ser considerados y evaluados en la amplia perspectiva del negocio. Lo que sigue es buscar ayudar a las compañías con el acercamiento a las mediciones significativas de satisfacción del cliente.

h) TÍTULO: ESTRATEGIAS PARA LA GLOBALIZACIÓN DE LA VENTA AL POR MENOR

Palabras Claves: globalización, venta al por menor, alianzas estratégicas de negocios, fusiones, franquicias.

Fuente: Financial times, March 13, 1998, p. 4-8.

En este artículo de venta al por menor global, Jacques Horovitz y Nirmalya Kumar describen las cuatro principales estrategias para ser global en el sector de las ventas, *alianzas*, *crecimiento orgánico*, *franquicias* y *adquisiciones*. Los vendedores necesitan evaluar el grado de distancia de cultura que un mercado tiene y la rigidez de algunas barreras de entrada decidiendo qué estrategia perseguir. Una vez la globalización está en marcha, los vendedores se enfrentan con problemas de adaptación de formato y relaciones con proveedores locales y socios.

i) TÍTULO: CRECER SIN PERDER EL ESPÍRITU EMPRESARIAL

Palabras Claves: crecimiento de empresa, empresario, actividades gerenciales.

Fuente: Financial times, september 1997, p. 14-17.

Mantener el espíritu empresarial a medida que una compañía crece, es un reto. Si el fundador empresarial está a cargo de todo, como él o ella lo hicieron cuando la empresa era pequeña, hay un riesgo de suprimir el cambio. Por otra parte, crear un proceso burocrático demasiado pronto puede matar la innovación y la velocidad de movimiento. Jacques Horovitz sugiere varias formas para que ambas puedan ser salvadas, construyendo sobre el rol de empresario, desarrollando su equipo y un proceso de formalización que pueda mantener el delicado balance entre agilidad y estructura.

j) TÍTULO: MANEJAR LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES PARA GANAR

Palabras Claves: mercadeo, relaciones con los clientes, quejas, servicio postventa.

Fuente: Perspectives for managers, vol. 27, No. 11, November 1996, p. 1-4.

En éste artículo, el autor explica por qué los sistemas para el óptimo manejo de las quejas de los clientes están en medio de las mejores oportunidades de inversión. Si las compañías no hacen las inversiones necesarias para un sistema de manejo óptimo de las quejas, pueden perder excesivamente a los

clientes comprometidos, aquellos que toman el tiempo, esfuerzo y energía para quejarse a una alta velocidad.

k) TÍTULO: CAPACIDADES ESENCIALES Y EMPRESAS DE SERVICIO

Palabras Claves: estructura corporativa, administración estratégica, industrias de servicio, ventaja competitiva, solidez.

Fuente: Financial times, March 1, 1996, p. 2-5.

El concepto original de las capacidades esenciales, como el desarrollado por Prahalad y Hamel, estuvo basado en ejemplos de corporaciones industriales. Pero las compañías de servicio, las cuales dan razón de más del 70% del empleo, responden al mismo análisis. Identificar las capacidades esenciales puede ser un primer paso para desarrollar oportunidades de crecimiento en cada negocio, pero ellas no siempre son obvias. Sólo porque Club Med está en el negocio de viajes, por ejemplo, no significa que éste pueda necesariamente administrar un fletado aéreo exitosamente. Las compañías exitosas son aquellas que pueden centralizar el diseño del servicio y descentralizar su implementación; esto frecuentemente envuelve una estructura corporativa doble. La implementación del éxito requiere 3 ingredientes: entrenamiento, promoción interna y desarrollo, y rotación del personal. Una definición más amplia de capacidades le ayuda a buscar noticias fuera de su propio campo. El resultado es muy importante cuando un negocio ha sido desviado de su propósito original. Aislando las capacidades e interesándose en ellas, puede revigorizar una empresa. Pero se necesita ser perseverante en la memoria corporativa y constantemente recordarles a los empleados.

l) TÍTULO: ACERCARSE AL CLIENTE

Palabras Claves: mercadeo, relaciones con el cliente, estrategia de mercadeo.

Fuente: Financial times, February 2, 1996, p. 2-4.

Aunque intimidar con el cliente es lo ideal, no todos los mercaderes pueden dar un servicio único a cada cliente. Una manera de que aquellas compañías pueden adaptar su oferta a diferentes subgrupos es adoptar lo que saben como una estrategia de segmentación benéfica de servicio creativo. Esto puede lograrse sin arriesgar las economías de escala, aplicando tres temas: *identificación de diferentes segmentos*, *entrenamiento del personal de contacto* así ellos pueden responder a los diferentes segmentos, y *beneficios financieros*. Las categorías de clientes pueden hacerse por selección individual (los clientes se escogen ellos mismos) y observación directa de actitudes y hábitos. Los compradores usualmente entran en tres tipos: donadores de poder, delegadores y socios, los cuales requieren una respuesta diferente. Es importante asegurarse que los clientes estén soportando los costos de los servicios que ellos demandan, por ejemplo la actividad basada en la contabilidad ha mostrado que las cadenas de supermercado pierden dinero en

clientes con facturas de bajo promedio y aún a través de vías de pagos especiales, ellos con frecuencia dan un mejor servicio a su grupo.

m) TÍTULO: LIDERAZGO EN SERVICIO: AGRADAR A LOS JUGADORES

Palabras Claves: calidad del producto, administración del servicio, expectativas del cliente, calidad del servicio.

Fuente: European leaders, Edición No. 1, 1994, p. 178-183.

En éste artículo el autor explica que hoy la calidad del producto ya no es considerada por el cliente como un criterio decisivo: es simplemente un prerrequisito. Lo que hace la diferencia ahora es la calidad del servicio y todos los aspectos que rodean al mismo producto. Una compañía que falla al entender esto no puede estar en el mercado.

1.4.1. Análisis de los artículos:

En los artículos que Jacques Horovitz escribió, se puede notar que en cada uno, él comenta la mayoría de los temas que desarrolló en sus obras. Por ejemplo, cómo utilizar la información en el servicio para optimizarlo y acercarse a los clientes, la importancia de medir continuamente la satisfacción de los clientes, la gestión de las quejas, el liderazgo en el servicio, cómo lograr la fidelidad de los clientes, entre otros conceptos, se mencionan en los artículos y se desarrollan ampliamente en los libros del autor. Hay tres artículos que el autor no desarrolla en los libros que escribió sobre el servicio, y aunque podrían relacionarse con éste, no son precisamente enfocados al tema de interés de este trabajo, como lo son: 10 reglas para manejar a su jefe, catalizadores de crecimiento, y estrategias para la globalización de la venta al por menor.

Hay varias ideas principales que pueden extractarse de los artículos, tales como:

- Horovitz se dirige a las industrias o empresas que proporcionan productos, explicando el papel del **servicio** en sus compañías, el cual va más allá del servicio posventa. Horovitz expone que la calidad del producto es hoy en día un prerrequisito, ya no es un factor determinante de la **lealtad del cliente**, porque lo que realmente hace la diferencia es la calidad del servicio y los aspectos que rodea el producto. El autor les ofrece 10 etapas a estas empresas para aumentar el valor del producto por medio del servicio (ver artículos de numerales a y m).
- Horovitz menciona tanto en sus libros como en sus artículos, la utilidad de la **información** para conocer el cliente, y expone algunas técnicas y sistemas de información para lograrlo. Además se deja claro que aplicar la información para servir cada cliente individual de una manera efectiva, crea oportunidades competitivas, logrando a la vez un vínculo próspero con el cliente. (ver artículos de numerales e y f).

- Jacques Horovitz insiste en que para conocer la posición de la empresa frente a los ojos del cliente, saber como está en relación con la competencia y controlar los progresos frente a un objetivo determinado, es indispensable la **medición**; la cual es importante también para la gestión de **quejas** de los clientes. Todo esto va encaminado a conocer más al cliente, acercarse a él y buscar continuamente su satisfacción.

1.5. INFLUENCIA DEL AUTOR EN OTRAS INVESTIGACIONES

a) ARTÍCULO: CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. “CALIDAD EN EL SERVICIO”.

Autor: Carlos Mora

Profesor titular del área de postgrado en la Universidad Central

Coordinador del programa de especialidad: Calidad y Productividad

Carlos Mora hace una reflexión en forma de ensayo sobre la calidad en el servicio. Ya que su investigación es sobre calidad y productividad, la dividió en subtemas, productividad, calidad, otro donde relaciona ambos conceptos; pero el subtema que se relaciona con este trabajo de grado es la “Calidad en el Servicio”, donde recoge frases y reflexiones de Chris Argyris, Crosby, Munich, Joan Ginebra, Rafael Arana, y de Jacques Horovitz. Del autor francés toma lo siguiente:

“El servicio es el conjunto de requisitos que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.

“Todavía hay empresas que aplauden el concepto de servicio al cliente, pero no hacen nada por él.”

“Jacques Horovitz (La calidad en el servicio a la conquista del cliente, McGraw Hill, México, 1993), destaca que se deben considerar **principios de calidad en el servicio** a saber:

- ✓ **La sonrisa**, que es la mejor estrategia de servicio, la sonrisa no cuesta.
- ✓ **Mejora continua:** Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar un constante esfuerzo. En servicios se debe aspirar a **ceros defectos**.
- ✓ **El cliente siempre tiene la razón.** El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus opiniones son, fundamentales. El cliente es el que determina el nivel de calidad del servicio y siempre quiere más.
- ✓ **Cumplir con lo prometido.** La organización de conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación de servicio y las expectativas del cliente.
- ✓ **Los detalles son importantes.** Atendiendo a los detalles es como se logra la mejor calidad de los servicios. eso exige la participación de todos, desde la gerencia hasta el último de sus empleados. El cliente enfoca su atención a **lo que no funciona**.

- ✓ **Los costos de no calidad.** El costo es inversamente proporcional al buen desempeño de procesos y actitudes.
- ✓ **Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles.** Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente recurre a signos indirectos concretos, en especial a la apariencia física del lugar y las personas, al precio, al riesgo percibido.
- ✓ **El cliente es el único juez de la calidad del servicio.** Sus consejos, opiniones son fundamentales.
- ✓ **El cliente es el que determina el nivel de la calidad del servicio y siempre quiere más.**
- ✓ **La organización debe gestionar las expectativas de sus clientes.** Es necesario reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas de los clientes
- ✓ **La regla de oro:** Tratar a los usuarios como desearíamos que nos trataran. En fin, es muy importante reflexionar lo expuesto y proceder hacer los cambios necesarios para empezar a lograr un buen servicio de calidad para el cliente.”³

b) SEMINARIO: PROGRAMA INTEGRAL HACIA LA CALIDAD TOTAL.

Diferenciación a través del servicio al cliente.

Expositor: JACQUES HOROVITZ

Lugar: Buenos Aires, Jueves 4 de Junio de 1998

Hotel Inter-Continental

En esta conferencia, Horovitz utiliza ejemplos comparables entre dos empresas del mismo sector y que ofrecen los mismos servicios, destacando cual de los dos es más innovador o brinda un mejor servicio. Por ejemplo comparó dos aerolíneas de la siguiente manera:

“Les voy a dar un ejemplo: cuando trabajaba en E.E.U.U estaba en la industria de viajes. Las líneas aéreas se excedían en sus costos porque había mucha desregulación y buscaban desesperadamente reducirlos. American Airlines decidió reducir uno de los costos clave de la línea aérea: el de distribución. La compañía inventó una máquina que le daba el pasaje al cliente, sin necesidad de que éste tuviera que ir a la agencia de viajes. Yo pasé por una de esas máquinas e introduje mi tarjeta de crédito en ella. El aparato me dijo: “Hola señor Horovitz” y me preguntó a dónde quería volar. Al tipear las tres primeras letras me dio todos los aeropuertos del mundo que empiezan así, para que no se me cansaran los dedos. Luego me preguntó si prefería el pasaje en el sector fumador o no, en qué clase, y me dio mi pasaje 60 días antes de la partida junto con mi tarjeta de embarque. Como ven, la máquina me dijo hola, evitó que me cansara y me ayudó a conseguir mi pasaje sin ningún obstáculo.

Cuatro días después, en un aeropuerto de Francia, fui a la máquina Elise de Air France para probarla. Inserté mi tarjeta de crédito y en la pantalla decía sólo

³ www.cladec.org.ve

VISA; no me dijo "Hola", no me ayudó a tipear, y cuando terminé de escribir, me preguntó cuál era mi código secreto para la reserva. En ese momento, saqué la tarjeta antes de que me la tragara y leí que en las instrucciones decía algo así como: "Tiene que llamar primero a Air France. Si contestan el teléfono antes de que suene 27 veces, usted podrá hacer su reserva telefónicamente y le darán un número de código secreto de 12 dígitos que usted tiene que anotar y registrar en la máquina del aeropuerto dos horas antes de su partida. De lo contrario su reserva se cancela". ¿Por qué hay una diferencia tan grande? Primero pensé que tal vez se trataba de un problema de computadoras; que quizás era difícil tener un programa que pidiera nuestro nombre. Entonces le pregunté a un especialista y me dijo que el costo no era mucho mayor por preguntar el nombre. Después de pensar dos días seguidos llegué a la siguiente conclusión: la diferencia era lo que había pedido cada gerencia superior. En el caso de American Airlines, se había solicitado mantener el mismo nivel de servicio y, al mismo tiempo, reducir el costo de distribución. Mientras que, en Air France, el problema era cómo reducir el personal en el aeropuerto. Como ven, la solución es diferente. Como la compañía Air France fracasó, la gerencia superior publicó un informe de 350 hojas en el cual la conclusión era que los franceses no estaban acostumbrados a las máquinas".⁴

En este Seminario, Horovitz destacó la importancia de crear una cultura de servicio al cliente y reducir costos para superar la competencia. Definió tres formas de diferenciación priorizando el servicio. Analizó las estrategias que permiten la creación del valor. Explicó cómo tomar la venta como un servicio, cómo medir la satisfacción del cliente, cómo redefinir el negocio en términos de beneficio para los compradores, y se refirió a la importancia de encontrar un nicho en el mercado y personalizar sus necesidades. Habló sobre las "soluciones totales", la optimización de la capacidad particular de cada empresa, la asociación como herramienta y la captación de sub-segmentos. El profesor Horovitz explicó cómo darle valor al cliente a cambio de su dinero y así garantizar el éxito empresarial, ya que el cliente quiere valor a cambio de su dinero, la empresa que ofrezca valor a un menor precio, será el ganador.

1.6. RELACIÓN DE APORTES DEL AUTOR CON SU PAÍS (Francia)

Los estudios y aportes realizados por Jacques Horovitz sobre SERVICIO, tienen gran relación con el entorno que rodeaba al autor, ya que él hizo varios aportes en Europa especialmente en Francia, tiene una empresa panaeuropea de consultoría sobre calidad de servicio y estudió las estrategias de servicio de 25 empresas europeas para la realización de su obra "La Satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 empresas europeas líderes en calidad de servicio".

Jacques Horovitz ha hecho aportes desde 1.986 a importantes empresas, mencionadas en su biografía en el punto 1.1., pero cabe destacar que una de esas empresas es el hotel Club Méditerranée, la cual se encuentra entre las

⁴ www.google.com. Búsqueda: artículos de Jacques Horovitz.

líderes en el sector hotelero como se puede observar en el punto 1.2.3.1. en el estudio del sector de servicios en Francia.

Aunque, como se pudo observar en el análisis de la economía de Francia, éste país se caracteriza por ser el mayor productor agrícola y exportador de trigo y lácteos y su sector más importante es el industrial, es importante aclarar que el sector servicios está pasando por un desarrollo muy acelerado, participando cada vez más en el PIB del país, generando progresivamente más empleo, consiguiendo el liderazgo de sus empresas de servicios, especialmente en el sector financiero, aeronáutico y hotelero, teniendo en cuenta que ocupa el primer lugar en turismo, por ser el país más visitado del mundo. Todo esto es propicio para que las obras y los artículos escritos por el autor tengan bastante credibilidad, ya que sus estudios sobre la calidad del servicio y su experiencia en varias empresas líderes en este tema, se han hecho en un país donde éste sector está muy bien posicionado a nivel nacional e internacional.

1.7. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE JACQUES HOROVITZ

Los estudios sobre servicio realizados por Jacques Horovitz, se enfocan primordialmente a la calidad del servicio, tal como se puede observar en sus obras y en sus artículos.

Horovitz además desarrolla otros temas tales como:

- Diferencia entre calidad de un servicio y de un producto.
- Estrategias de servicio.
- Medición y control de la calidad.
- Gestión de quejas de los clientes.
- Buscar el cero defectos.
- Cazar errores.
- Fidelización de los clientes.
- Normas de calidad del servicio.
- Comunicación, información y tecnologías.
- Liderazgo en el servicio.
- Satisfacción total del cliente

Jacques Horovitz, toma las experiencias vividas en las empresas que ha asesorado o ha dirigido y las plasma en sus obras, como por ejemplo en el libro “La Satisfacción total del Cliente: la estrategia de 25 empresas europeas líderes en calidad del servicio”; analiza las estrategias de servicio empleadas por esas empresas líderes en servicio, para explicar por medio de esos ejemplos, los conceptos desarrollados en la primera parte del libro.

Sus estudios se enfocan en que cualquier organización, no sólo de servicios, también comercial o manufacturera, puede competir a través del servicio, buscando la satisfacción total de sus clientes, conociendo sus quejas, investigando los motivos de abandono, implementando estrategias de servicio y

programas de fidelización de clientes, con el fin de lograr la calidad en el servicio y cero defectos en la prestación del mismo, y de paso conocer más a fondo a los clientes por medio de un buen manejo de la información.

También destaca el importante papel de las personas dentro de la organización, por eso expone que es esencial contar con buenos procesos de selección y formación para orientar a las personas al servicio, al igual que mantenerlas motivadas, y contentas con su trabajo, lo cual se va a reflejar en un servicio más eficiente y por ende los clientes serán satisfechos. El autor destaca el rol del ejecutivo, de los mandos intermedios y de los líderes del servicio, en la puesta en práctica del programa de calidad del servicio en las organizaciones y en el establecimiento de una cultura de servicio en cualquier organización.

2. JAMES HESKETT

2.1. PRESENTACIÓN DEL AUTOR



James Heskett nació en los Estados Unidos, tiene un MBA y un PhD de la Escuela de Diplomados de Negocios de la Universidad de Estanfor.

Heskett ha sido miembro de la facultad de la Universidad del Estado de Ohio así como presidente de Sistemas Logísticos, Inc. Es profesor de administración de empresas en la Harvard Business School y de la Fundación UPS de logísticas de negocios en la Escuela de Diplomados de Administración de Negocios, de la Universidad de Harvard. Ha dictado cursos en Mercadeo, Logísticas de Negocios, administración de operaciones de servicio, política de negocios, administración de servicio y administración general. También ha enseñado en el Programa de Administración Avanzada y otros programas de gerencia en la Escuela.

James Heskett es miembro de la Junta de Directores de Office Depot y de la Primera Corporación de Servicios de Seguridad, así como de las Comisiones de Asesorías del Grupo ING y Mac Temps. Es miembro de la facultad de la Escuela de Negocios de Harvard desde 1.965.

El profesor Heskett es un miembro de las Juntas Editoriales de la Revista de Logísticas de Negocios y de la Revista Internacional de Administración de Industrias de Servicio. Él recibió en **1.974**, el premio John Drury Shehan del Concejo de Administración de Logísticas, y en **1.992** el premio al Educador de Marketing del año de Ventas y Gerentes de Mercadeo Internacional.

Ha escrito numerosos libros y artículos sobre logística empresarial y marketing, incluyendo coautorías:

- Marketing (Mercadeo) : Nueva York: Publicidad Macmillan Co, 1.976)
- La Gestión en las Empresas de Servicios. Plaza y Janes Editores, S.A., Boston 1.986.
- Cambios Creativos en Servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1.990 Nueva York (edición original), traducida al español en Madrid, España en 1.993.

- Coautor de *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (Brechas del Servicio: cambiando las reglas del juego: Nueva York: prensa libre, 1.991. No disponible en español.
- *Cultura Corporativa y Desarrollo* :Nueva York: prensa libre,1.992.
- *The Service Profit Chain* (La cadena de Ganancia del servicio): Nueva York: prensa libre, 1.997. No disponible en español.
- Numerosos artículos en publicaciones tales como la *Revista de Análisis de Negocios de Harvard*, *Revista de Mercadeo*, *Análisis de Administración Sloan*, *Análisis de Administración de California*, y otras.

Actualmente se desempeña como consultante de compañías en Norteamérica, Latinoamérica y Europa. Es director y/o consejero de varias empresas de servicios europeas y norteamericanas.

2.2. ESTADOS UNIDOS

2.2.1. Reseña histórica

1917-1918: intervención en la Primera Guerra Mundial contra Austria, Turquía y Alemania (derrotada). El presidente Woodrow Wilson participó en la elaboración del Tratado de Versailles, que estableció las bases de la nueva paz en Europa.

1920, el Congreso rechazó la incorporación de E. U. a la Sociedad de Naciones. Fue aprobado el sufragio femenino tras una larga lucha iniciada en 1889.

1929: la quiebra de la Bolsa de Nueva York arruinó a muchos bancos afectando la industria y el comercio, con 11 millones de desocupados. Franklin Roosevelt (**1933-1945**), con su política del "New Deal controló la crisis financiera.

1935: durante los preparativos bélicos en Europa, el Congreso aprobó la ley de neutralidad. Al estallar la guerra, Roosevelt hizo varios cambios a esa ley, para poder vender municiones a Francia e Inglaterra.

1941-1945: intervención en la Segunda Guerra Mundial tras el ataque a Pearl Harbour, primero en Europa contra el Eje, luego contra Japón. La victoria aliada, consagró a E.U. como súper potencia mundial. En Yalta y Potsdam, Inglaterra, E.U. y la URSS acordaron las bases de la paz y el reparto de zonas de influencia.

1946: Truman inauguró las Naciones Unidas; E. U. creó la estrategia global de la Guerra Fría en contra de esta. Se crearon el Tratado Interamericano de Ayuda Recíproca (TIAR) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). E.U. prometió salvaguardar el sistema capitalista mundial,

apoyándose en el Banco Mundial y el FMI y de la intervención de sus tropas en todo el planeta.

1950-1953: Guerra de Corea. La población y la economía crecieron. Expansión de las inversiones en el exterior. Los conflictos laborales se agudizaron; en 1959, el Congreso votó una ley contra la corrupción en la organización sindical.

1961: Desastre de Bahía de Cochinos (Cuba) en la presidencia de John F. Kennedy (elegido en 1960), intentando frenar el avance del comunismo en América Latina. La Alianza para el Progreso, lanzada en Uruguay, buscaba contrarrestar el ejemplo de la Revolución Cubana. Con el aumento de las guerrillas, E.U., apoyó a los ejércitos latinoamericanos. Apoyó la invasión de Playa Girón y el bloqueo económico de Cuba.

1962: Crisis de los misiles en Cuba. Kennedy ordena bloqueo naval para impedir el abastecimiento nuclear de las bases establecidas por los soviéticos en Cuba.

1965-1973: Guerra del Vietnam. Tras el asesinato de Kennedy, Lyndon B. Johnson incrementó la presencia militar en Vietnam hasta que los Estados Unidos entraron en una guerra que perdieron con Nixon en la presidencia.

1983: intervención en la isla caribeña de Granada.

1986: Ronald Reagan (1981-1989) ordena el bombardeo de varias ciudades libias desde los buques de la VII flota, tras acusar al régimen de Muammar al-Gaddafi de patrocinar el terrorismo internacional.

1989: llega a la presidencia George Bush hasta 1993. Intervención en Panamá para derrocar al general Noriega, quien trabajó en la CIA cuando Bush la dirigió.

1991: intervención en la Guerra del Golfo Pérsico para acabar con la invasión iraquí de Kuwait. E.U. fue el primer productor mundial de energía nuclear y gas líquido, el segundo de carbón, energía hidroeléctrica y gas natural, y el tercero de petróleo, también el mayor consumidor. El 15% de la población era pobre, los más afectados: estadounidenses de origen africano (33%) y latinoamericanos (29%).

1992: en noviembre, William (Bill) Clinton, gobernador de Arkansas, fue electo presidente del partido Demócrata, reelegido luego en 1996.

1994: Intervención en Somalia con más de 30.000 soldados para asegurar la ayuda humanitaria a la población. El objetivo no se cumplió por el hostigamiento de las guerrillas somalíes. Intervención en Haití para devolver el poder al presidente Jean-Bertrand Aristide elegido en febrero 1991 y derrocado por un golpe de Estado militar en septiembre de ese año. Entró en vigencia el tratado de libre comercio (NAFTA) con México y Canadá en enero. La

globalización se criticó por dar a otros países los trabajos internos, creció el rechazo a los trabajadores inmigrantes. En California se aprobó por ley el derecho a la educación de hijos de inmigrantes ilegales. La cumbre entre Clinton y el presidente ruso Boris Yeltsin en Moscú en enero marcó el fin de la amenaza de una guerra nuclear.

1995: Intervención en Bosnia, en el marco del envío de tropas de la OTAN a petición de las Naciones Unidas, que supone el final de la supremacía militar serbia y pone las bases para los acuerdos de Dayton.

1997: en mayo, la administración logró una gran victoria diplomática al firmar un acuerdo con Rusia en torno a la expansión de la Alianza Atlántica hacia el Este.

1999: participación en la ofensiva de la OTAN contra Serbia debido a la política de limpieza étnica en Kosovo, establecida por Slobodan Milosevic. (PRISACOM).

2.2.2. Sistema político

Capital: Washington, DC

Fiesta nacional: Día de la independencia, 4 julio

Constitución: 17 septiembre 1787

Presidente: George W. Bush

Forma de gobierno: República Federal, integrada por 50 estados y un distrito federal. El sistema político se basa en la constitución de 1787, la cual establece la división de poderes entre el **poder ejecutivo** (Presidente), el **poder legislativo** (Congreso y Senado) y el **poder judicial** (Corte Suprema), cada uno independiente respecto al otro. El Presidente ejerce por un período de 4 años y puede ser reelegido una sola vez. El Congreso bicameral está compuesto por 100 Senadores por seis años, y por 435 Diputados elegidos cada dos años. El Gobierno Federal se ocupa de las relaciones exteriores, de la defensa, de la moneda y de los problemas que surgen entre los Estados (internos). Los 50 Estados están organizados en forma similar. El Gobernador preside el poder ejecutivo, el legislativo y el judicial. Todos los Estados tienen una legislatura bicameral.

2.2.3. Situación económica

Moneda: dólar

PIB: La economía de Estados Unidos es la más potente, variada y tecnológicamente avanzada del mundo. El PIB para el 2000 fue del 1,5%, después de un crecimiento del 4,1% en los últimos 2 años. El crecimiento en el 2001 se ha visto impulsado exclusivamente por el consumo privado, pero no hay que excluir un riesgo de recesión. Las expectativas económicas para el año en curso se han "empañado" por los repetidos problemas económicos que han tenido lugar en Japón, Indonesia, Brasil y muchos otros países.

Recursos naturales: carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, cinc, petróleo, gas natural, estaño

Productos agrícolas: trigo, otros cereales, maíz, frutas, hortalizas, algodón, carne de vacuno, cerdo, avicultura, productos lácteos, productos forestales, pesca.

Principales industrias: poder industrial líder en el mundo, muy diversificado y avanzado tecnológicamente, petróleo, acero, vehículos a motor, aerospacial, telecomunicaciones, productos químicos, equipos electrónicos, bienes de consumo, industrias agroalimentarias, madera, minerales. Porcentaje de crecimiento industrial: 5.4 %

2.2.3.1. Sector servicios

“Recientemente, las actividades del sector de servicios han aumentando en relación con la economía general. Representan hoy entre el 65 y el 80 % de la actividad económica de Estados Unidos. Los empleos en ese sector constituyen casi el 80 % de los empleos totales en E.U. Hace 10 años la cifra era del 75 %; hace 20 años era menos del 70 %. La fuerte competitividad estadounidense en el sector de servicios en relación con el resto del mundo también ha impulsado la creación de empleos.

La gran demanda de servicios está haciendo subir los salarios en el sector, tomando como indicador el promedio de sueldos por hora. Los sectores donde los sueldos son algo bajos, en velocidad y en niveles de aumento, son los del comercio minorista, banca, recreación y diversión. Estas tendencias llevan a una fuerza laboral más magra y eficaz en la economía productiva y más empleos, valor agregado y producción en la economía de servicios en los años venideros. “⁵

⁵ adaptado por la autora de la tesis de: es.biz.yahoo.com/ifc/eeuu.html

En Estados Unidos los servicios relacionados con la tecnología informática siguen dominando el sector en cuanto a expansión. Los dos sectores de mayor crecimiento son los de servicios de captura de datos y servicios de profesionales informáticos. Los servicios de procesamiento de datos y de redes, software CAD/CAM y los servicios de telecomunicaciones también se cuentan entre los diez sectores de mayor incremento. Los servicios corporativos, particularmente la consultoría de empresas y contable, mantienen su solidez. Dado el firme mercado de valores, no debe extrañar que a los corredores de bolsa también les vaya bien.

La pauta de incremento de los gastos en servicios de salud subió en el año 2000 después de varios años de un crecimiento moderado. Muchos atribuyen este crecimiento a la proliferación de empresas de medicina prepaga o HMOs (Health Maintenance Organizations).

2.3. RESÚMENES ANALÍTICOS DE SUS LIBROS

RESUMEN ANALITICO # 01

En este libro el autor destaca la importancia de tener una visión estratégica del servicio en cualquier empresa, la cual está integrada por elementos básicos y elementos integradores. Esta visión es la base de una gestión de servicio.

TÍTULO: LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

AUTOR: James L. Heskett.

PUBLICACIÓN: Editorial Janes Editores S.A. – Boston, E.U. 1986.

PALABRAS CLAVE: Segmentación, estrategia de caza, estrategia, motivación, cultura.

DESCRIPCIÓN:

Capítulo 1 – Una visión estratégica del servicio: Elementos básicos.
Capítulo 2 – Una visión estratégica del servicio: Elementos integradores.
Capítulo 3 – Toma de posición en las estrategias de servicios competitivos.
Capítulo 4 – El concepto de servicio: Desarrollo de la línea de producto.
Capítulo 5 – Estrategia operativa: productividad.
Capítulo 6 – Estrategia operativa: obstáculos para la entrada.
Capítulo 7 – El personal y la cultura del servicio.
Capítulo 8 – El desarrollo multinacional.
Capítulo 9 – Los servicios del futuro.

CONTENIDO:

CAPITULO 1. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO: Elementos Básicos

SEGMENTO-OBJETIVO DE MERCADO: separar grupos de clientes de un servicio, determinar sus necesidades y elaborar un concepto de servicio.

- *Segmentación:* identificación de grupos de clientes con características comunes para diseñar y presentar el producto o servicio que cada grupo necesita.
 - Dimensiones Demográficas: edad, renta, nivel de educación, número de miembros de la familia y localización; esta información es disponible de manera inmediata y se obtiene fácilmente.
 - Dimensiones Psicográficas: forma de pensar de las personas y acciones promovidas por ese pensamiento; niveles de placer, miedo, capacidad de innovación, aburrimiento y vanidad; maneras de obrar y estilos de vida.
- *Selección del objetivo:* depende del tamaño del segmento, de sus necesidades, y del grado en que sean o no satisfechas por el servicio propuesto.
- *Objetivos móviles:* una persona puede relacionarse con diferentes segmentos del mercado en situaciones diferentes. Esto crea problemas a la empresa que quiera servir a más de un segmento con el mismo personal y/o equipo.
- *Conducta discreta y no discreta del segmento:* dos o más segmentos de mercado pueden contribuir al éxito de la organización, sin embargo es posible que no logren mezclarse entre sí. Existe el riesgo que los miembros del segmento-objetivo de la empresa tengan una impresión bastante diferente de los servicios.

CONCEPTO DE SERVICIO BIEN DEFINIDO: describe cómo quisiera la empresa que sus clientes, empleados, accionistas y acreedores percibieran sus servicios.

- *Resultados producidos para los clientes:* si la empresa les cuenta a sus empleados sus expectativas de servicio, los anima a trabajar con más esmero.
- *Percepciones de los clientes:* transmitir a los clientes potenciales mensajes coherentes del concepto de servicio para que se formen percepciones adecuadas de él, por medio de la publicidad y el ambiente e instalaciones.

ESTRATEGIA OPERATIVA ENFOCADA: decisiones sobre financiación, comercialización, recursos humanos y control para lograr el concepto de servicio.

SISTEMA BIEN DISEÑADO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO: equipo, instalaciones, uniformes y disposiciones para el flujo efectivo de clientes, de trabajos y procedimientos dirigidos a objetivos para satisfacer los niveles de demanda y disminuir las percepciones de riesgo de los clientes. Los sistemas

de prestación de servicio ayudan a asegurar que se cumplan las normas de calidad del servicio, y que las barreras de entrada de competidores sean elevadas.

CAPITULO 2. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO: Elementos Integradores.

Proporcionan pautas para la acción en un marco desarrollado para la planificación y la acción en un negocio de servicio.

TOMA DE POSICIÓN: busca la diferenciación de un producto o servicio de otro a los ojos del cliente, puede ser por costos o por características del producto.

- *Las tres “C”:* la compañía, el cliente y el competidor; cómo se relacionan entre sí con respecto a dimensiones que se consideran importantes para el cliente?
- *Toma de posición e investigación de mercado:* investigar reacciones frente a un servicio es más complicado que respecto a un producto.
- *Trazar el plano de los puntos fuertes y débiles de la competencia:* la planificación es efectiva para tener presentes los objetivos de toma de posición.
- *Aproximar las expectativas de los clientes y la capacidad de servicios:* los clientes juzgan los servicios recibidos en términos de la relación entre calidad experimentada y calidad esperada.

POTENCIAR VALOR SOBRE COSTO: diseñar un concepto de servicio y una estrategia operativa para que el valor sea mayor que el costo actual de oferta.

- *Combinación de elementos estandarizados y clientizados:* pueden satisfacerse las necesidades de un cliente individual con procesos estandarizados que lo cobijan a él; programas estandarizados para todos los segmentos; el cliente debe procurar la clientización del servicio.
- *Énfasis en servicios de fácil potenciación:* algunos servicios se potencian con más facilidad que otros.
- *Gestión de demanda y oferta:* rara vez hay buen servicio en períodos altos de demanda. Las empresas de servicios tienen problemas en costos y en productividad en períodos de demanda baja. Muchos servicios rinden mejor a una tasa media menor del 75% de su capacidad teórica más una cuota de tiempo. La demanda y la oferta pueden administrarse para que se cumpla la relación deseada. Para gestionar la demanda en temporada baja se ofrecen precios más bajos, servicios para esta temporada y otros, para desplazar la demanda a la temporada intermedia; se usa la estrategia de caza que requiere flexibilidad en los recursos humanos y equipos, más personal en periodos cortos o empleados a tiempo parcial; secuelas: tasas de rotación muy altas y altos costes de capacitación en trabajos de bajo nivel de destreza; con esta estrategia la dirección de la empresa se orienta a la oferta, los defensores de esta se inclinan más a alquilar en vez de comprar equipo o edificios.
- *Control de calidad:* las comunicaciones internas buscan comunicar los objetivos de la empresa, los niveles de servicio, motivar a los empleados. La

supervisión puede ser por superiores, iguales o autocontrol (en presencia del cliente).

- *Participación del cliente:* en el control de la calidad y en la prestación del servicio, por ejemplo el autoservicio (ahorro de coste y tiempo, despersonalidad, accesibilidad y exactitud), debe tener buena justificación para el cliente.
- *Utilización efectiva de información:* estrategia operativa para uso efectivo de los datos en las compañías de servicio, puede realzar el servicio y bajar sus costes.

INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA OPERATIVA Y EL SISTEMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO: servicio orientado a objetivos en forma sistémica, apoyado en una estrategia operativa por diferenciación efectiva de la relación valor/coste, y de un sistema de prestación de servicio integrado con la estrategia.

CAPITULO 3. TOMA DE POSICIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO COMPETITIVOS

Según Michael Porter, hay tres estrategias competitivas básicas o genéricas: liderazgo global en costos (precios bajos, alto volumen de ventas y fuerte cuota de mercado); diferenciación (precios altos, márgenes y beneficios, menor volumen de ventas y fuerte cuota de mercado); y enfoque (bajos costos y marcada diferenciación dirigida a un nicho de mercado vacío bien enfocado).

Orientaciones estratégicas para bajar los costos:

- Buscar clientela de bajo costo.
- Estandarizar el servicio al cliente.
- Disminuir el elemento personal en la prestación del servicio.
- Reducir la tiranía de la red, ya que algunas de sus partes están fijas geográficamente en un lugar, necesitan una gestión disciplinada para asegurar que se genere la demanda a la que la red pueda servir con costos razonables.
- Sacar las operaciones de servicio “fuera de línea”: más economía, potencia más las destrezas, mejor control de la calidad sin presencia del cliente. Un servicio en línea cuesta más y requiere más destreza de los proveedores del servicio.

Orientaciones estratégicas que hacen el servicio:

- Hacer tangible lo intangible:
- Clientizar el producto estándar, requiere comprender las necesidades del cliente.
- Atención a la capacidad y valor añadido por empleado
- Control de calidad
- Influir en la calidad de las expectativas.

Orientaciones estratégicas que disminuyen los costos y realzan el servicio:

- Clientizar: hágalo usted mismo, aumenta el valor del servicio y reduce su

costo.

- Estandarización para mejorar el control
- Reducir el juicio individual en la prestación del servicio, la minuciosa supervisión es costosa, es mejor adiestrar el personal.
- Gestión de la oferta y demanda
- Desarrollo de una base de “asociación”.
- Control por medio de la propiedad: tener activos cuesta menos que su alquiler.
- Potenciación selectiva de aptitudes escasas.
- Aplicación selectiva de tecnología: los proveedores de servicio están cambiando la alta tecnología por el elemento personal en los puntos críticos.
- Sustitución de activos por información.
- Gestión de combinación de personal y equipo.
- Gestión del triángulo de servicio: empresa de servicio, empleados y clientes.
- Enfoque de la estructura competitiva.

CAPITULO 4. EL CONCEPTO DE SERVICIO: Desarrollo de la línea de producto

Las empresas líderes del sector de servicios saben cómo lograr que una estrategia de producto múltiple les de resultado.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: se establece en términos de los resultados obtenidos para los clientes, no debe ser tan estricta, ni tan amplia. La definición exacta del servicio es difícil para las empresas que ofrecen un o más servicios financieros, también para las empresas de comunicaciones e información.

ENFOQUE: no siempre se refleja en las definiciones de negocio pero si es implícito en lo que las empresas hacen, en los productos que desarrolla y los negocios que adquieren.

- *Enfoque sobre segmentos de clientes:* las empresas que utilizan este enfoque confían en su efecto de “halo” entre clientes. Si tiene una estrategia de producto múltiple centrada en un segmento de clientes debe tenerse cuidado en conservar una identidad separada para lograr los dos servicios.
- *Enfoque sobre la capacidad interna:* medir y supervisar, buscar la efectividad.
- *Enfoque geográfico:* las empresas que se apoyan con fuerza en las economías de redes relacionadas con la densidad de su actividad, quieren lograr una cuota importante de mercado en una área geográfica determinada. La publicidad también crea una especie de “efecto de red”; pueden realizarse economías en publicidad, al igual que la distribución física de los establecimientos.
- *Enfoque ilusorio:* dos negocios diferentes requieren enfoque independientes respecto a las ventas y a la publicidad.

GESTIÓN DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS: En servicios es más difícil y menos exitoso, son más conservadores, se concentran en la

extensión geográfica de sus servicios; la innovación resulta de un proceso de prueba y error, abundan ideas originales o imitativas; la verdadera inventiva resulta rara.

- *Establecer una cultura:* sirve de apoyo a los espíritus emprendedores con una combinación de leyendas, héroes y acciones; fomenta, rinde honores y protege el derecho a expresar las opiniones contrarias con plena libertad.
- *Organizar para fomentar el desarrollo de nuevos productos:* requiere un reparto de papeles: patrocinador principal, campeón del producto (persona que da continuidad al proyecto), integrador (multifuncional y sensible para persuadir), árbitro (desarrolla y logra aceptación de las reglas para evaluar el desempeño).
- *Probar ideas en el mercado:* desarrollar medios para probar las ideas cuidadosamente y determinar si el público utilizará un servicio.
- *Control de resultados:* es difícil para los servicios determinar pérdidas y ganancias de un producto por la incidencia de costes comunes a dos o más productos. Los puntos de referencia se establecen en volumen de ventas, transacción o servicio prestado frente al presupuesto de costes del servicio.
- *Premiar al que asume riesgos:* ya formulado, probado e introducido el servicio, su puesta en marcha requiere un seguimiento a largo plazo y una gestión que enfatice los aspectos de productividad, sostenimiento de las ventajas competitivas erigiendo barreras de entrada en el mercado y en el personal.

CAPITULO 5. ESTRATEGIA OPERATIVA

La dirección ahora, es más flexible en la estructuración de los puestos de trabajo al negociar los convenios colectivos con los trabajadores; factor que ha contribuido a mejorar la productividad de los servicios.

- *Puestos de trabajo con poco contacto:* requieren niveles de educación más bajos de sus servidores en comparación con los de alto contacto.
- *Puestos de trabajo con mucho contacto:* el desafío de la reestructuración de trabajos es diferente, las apariencias y los resultados son muy importantes.

Programa de control:

- *Control de calidad:* difícil en servicios, el desempeño del personal fluctúa día a día; la consistencia en la alta calidad tiene relación directa a una alta productividad.
- *Control de costos:* muchas empresas de servicios no pueden evaluar una rentabilidad que no sea la del negocio general, o se apoyan en el presupuesto y el control de gastos. En los servicios donde resulta un producto como parte de un servicio, utilizan las técnicas normales de costeo.
- *Control de activos:* ¿qué capacidad debe ofrecerse a los clientes?; evitar la inversión fija y mejorar la tasa de utilización de activos.
- *Control laboral:* el trabajo es más de la mitad de los costos de las empresas de servicios. Se debe ajustar los niveles de personal a las fluctuaciones en la demanda, planear y presupuestar a largo plazo, capacitar para rotar al personal. Mayor inversión en personal y capacitación produce satisfacción

en el trabajo, empleo a largo plazo, servicios de más alta calidad y más productividad.

La nueva tecnología impacta en la productividad de algunas empresas de servicios más que la automatización de fábricas en las empresas manufactureras. Se debe convencer al cliente de los beneficios de utilizar la tecnología para que él participe, comprendiendo sus costumbres y motivaciones; enseñarle a usar las innovaciones, hacer seguimiento y evaluar el desempeño de las innovaciones. Para los más convencionales se les da servicio de apoyo.

CAPITULO 6. ESTRATEGIA OPERATIVA

Obstáculos para la Entrada

Los obstáculos para la entrada son formas de lograr una ventaja competitiva. Las fuentes comunes de obstáculos son:

- Economías de escala: reducción de costos unitarios de un servicio a medida que aumenta el volumen absoluto de servicio por periodo (año comercial).
- Relación entre la cuota de servicio ofrecido y la cuota del mercado: cuando la cuota de servicio de una empresa aumenta el total del servicio ofrecido por el conjunto de los competidores, la cuota de mercado de la compañía aumenta más rápidamente en ciertos puntos de la relación, esto es el efecto de la "Curva-S".
- Desarrollo de costos de traspaso: aumentando los costos de traspaso a los clientes, algunos competidores en un servicio han intentado disminuir los efectos de la "Curva-S" logrando todavía una ventaja competitiva.
- Efectos de red: dan oportunidades a las empresas en las que sus servicios básicos relacionan a compradores, vendedores y terceros; aumentan los costos de entrada que pocos competidores están dispuestos a pagar.
- Bases de datos y tecnología de la información como armas estratégicas: son los activos más valiosos de los servicios, costosos de reunir y mantener, facilitan la exploración de las necesidades del consumidor y a innovar en servicios.

CAPITULO 7. PERSONAL Y LA CULTURA DEL SERVICIO

En las empresas donde el personal es el único activo importante, hay un incentivo económico adicional para mantener buenas relaciones con los empleados.

- Organización: jerarquía limitada y coordinación de operaciones y de marketing.
- Políticas del personal: Selección del personal, empleo vitalicio, promoción desde dentro, desarrollo personal y asignación.
- Motivación: comunicación, refuerzo positivo y compensación.

- Cultura: conservación y leyendas.
- Establecer y mantener la mentalidad de servicio: dar servicios con satisfacción, entusiasmo, gusto por la gente, diversión en el trabajo, variedad y emoción.

CAPITULO 8. EL DESARROLLO MULTINACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS

El comercio de servicios multinacionales es fuente importante de ingresos netos en Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Suiza, pero ha producido balanzas comerciales muy negativas en Arabia Saudí, Alemania, Japón y Brasil. Los determinantes de la importancia de la actividad multinacional son:

- Movilidad del servicio, el dinero es el bien dotado de mayor movilidad en el mundo.
- Transferencia cultural.
- La importancia de seguir (o de conducir) al cliente.
- La importancia de una red en el servicio.
- Política gubernamental, hay varios obstáculos al comercio de servicios en todo el mundo, también hay acuerdos y medidas proteccionistas.

Los factores críticos para el éxito multinacional son: la intelección de las necesidades del mercado y del comportamiento del usuario; la toma de posición cuidadosamente competitiva; personal local; control y capacidad de presentar nuevos productos.

CAPITULO 9. LOS SERVICIOS DEL FUTURO

La desreglamentación ha hecho que se distribuyan más variedad de servicios. Los costes decrecientes en la tecnología la hacen más accesible y necesaria; el cambio tecnológico alienta la desreglamentación, hoy en día es indispensable. Las tendencias en el futuro son:

- Sustituir los activos por información..
- Lo más pequeño es mejor: buscar economías de escala.
- Borrar los bordes entre distintas áreas de servicios, algunas industrias se fusionarán: viajes, transportes, servicios profesionales y comercio.
- Importancia de mantener la flexibilidad.
- La clientización del servicio.
- Debate sobre el uso de la informática.
- Los gobiernos eliminarán los obstáculos a la competencia.
- Influir en las prácticas de gestión.

METODOLOGÍA DEL LIBRO:

El autor en esta obra plantea que para la gestión de empresas de servicios es necesario establecer una visión estratégica del servicio, la cual divide en dos

capítulos para explicar los elementos básicos y los elementos integradores de esa visión y en los otros capítulos explica los otros elementos necesarios para la gestión de un servicio, los cuales parten de la visión.

CONCLUSIONES:

El contenido del libro se explica con un esquema en donde se muestran los elementos básicos y los elementos integradores de una visión estratégica del servicio y las relaciones entre estos. En cada cuadro (cada uno de los elementos), se explican sus funciones y cómo se aplica en una empresa, especialmente de servicios. Este esquema se puede observar más adelante (ver anexos).

FUENTES:

- "A Productivity Revolution in the Service Sector". Business Week, sep. 5 / 1983
- Alan Gartner y Frank Riessman. *The Service Society and the Consumer Vanguard* (N. Y.:Harper & Row, 1.974)
- Alfred L. Malabre, Jr. *Service Transactions Sep Balance of Trade in Surplus Despite the Large Déficit in Goods*. Wall Street Journal, febrero 10, 1.982
- "American Home Shield", caso HBS # 9-673-110 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.973)
- Benjamin Schneider. *The Service Organization: Climate is Crucial. Organizational Dynamics* (otoño 1.980)
- Berry, Leonard L. *Services Marketing is Different*, Business (mayo-junio, 1.980)
- Block, Thomas M. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. Leonard R. Berry, G. Lynn Shostack y Gregory D. Upah (Chicago: American Marketing Association, 1.983)
- Chase, Richard B. *Where does the Customer Fit in a Service Operation?*, Harvard Business Review (noviembre-diciembre 1.978)
- "Conrail: A Marriot Has the Inside Track", Business Week, 30 de Julio de 1.984
- "Delta: The World's Most Profitable Airline", Business Week, agosto 31 de 1.981
- Edward Boyer. Citicorp after Wriston. Fortune, 9 de Julio de 1.984
- Edward E. Carlson. *Visible Management at United Airlines*. Harvard Business Review (junio – agosto 1.975)
- Fuchs, Victor. *The Service Economy*. New York: Columbia University Press, 1969
- G. M, Hostage, *Quality Control in Service Business*, Harvard Business Review (julio – agosto de 1.975)

- Gary Knisely, *Service Business Is Dealing with Other People*, Advertising Age, 13 de enero de 1.979
- George Shea. *The Information Explosion*. USAir (Julio de 1.984)
- Gersuny, Carl; Rosengren, William R. *The Service Society* (Cambridge, Mass.: Schenkman Publishing Co., 1.973)
- "How Airlines Duel With Their Computers", Business Week, 23 de agosto 1.982
- Howard E. McDonald y T. L. Stromberger, *Cost Control for Professional Service Firm*, Harvard Business Review (enero – febrero de 1.979)
- J. Hogan, R. Hogan y Catherine M. Busch. *How to Measure Service Orientation*. Journal of Applied Psychology 69, # 1 (1.984)
- Jeremy Main, *Toward Service Without a Snare*, Fortune, 23 de marzo de 1.981
- John Dearden, *Cost Accounting Comes to Service Industries*, Harvard Business Review (septiembre - octubre de 1.978)
- Kemt Shelp, Ronald. *Beyond Industrialization: Ascending of the Global Service Economy* (Nueva York: Praeger Publ., 1.981)
- Langeard, Eric y Eiglier, Pierre. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. Berry y otros.
- Laura Wallace. *Global Trade Skirmish Looms as Restrictions on Services Multiply*. Wall Street Journal, 5 de octubre de 1.981
- Levitt, Theodore. *The Industrialization of Service*, Harvard Business Review (julio-agosto, 1.978)
- Loomis, Carol. *How the Service Stars Managed to Sparkle*, Fortune, junio 11 de 1984
- Lovelock, Christopher H. *Services Marketing* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1.984)
- Maister, David H; Lovelock, Christopher H. "Managing Facilitator Services", Sloan Management Review (verano de 1.982)
- Peter Behr. *Shift Toward Services Continues*. Washington Post, enero 13 de 1.985
- Normann, Richard. *Service Management Strategy and Leadership in Service Business* (Chichester, Inglaterra: John Wiley & Sons, 1.984)
- Porter, Michael. *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1.980)
- Russell Lewis. *The New Service Society* (Lonres: Longman Group, 1.973)
- Saser, W. Earl Jr. *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business School Review (noviembre-diciembre, 1.976)
- Saser, W. Earl Jr.; Olsen, R. Paul y Wyckoff, Daryl. *Management of Service Operations* (Boston: Allyn and Bacon, 1.978)
- "Schlumberger". Business Week, 16 de febrero de 1.981
- Shostack, G. Lynn. *The Service Encounter*, ed. John Czepiel, Michael R. Soloman y Carol F. Surprenant (Lexington, Mass.:D.C. Heath, 1.985)
- "The Medicare Squeeze Pushes Hospitals Into the Information Age", Business Week, 18 de junio 1.984
- "The New Sears", Business Week, 16 de noviembre de 1.981
- "The New Shape of Banking. Business Week, 18 de junio de 1.984

- "The Revival of Productivity", Business Week, 13 de febrero 1.984
- Theodore Levitt. *Production-Line Approach to Service*, Harvard Business Review (sept. – oct. de 1.972)
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1.982)
- Thomas Moore. *Marriot Grabs for More Room*. Fortune, 31 de octubre de 1.983
- W. Earl Sasser Jr. *Match Supply and Demand in Service Industries*, Harvard Business Review (nov. – dic. De 1.976)
- William E. Fruhan, Jr. *The Fighth for Competitive Advantage: A Study of the United States Domestic Trunk Air Carrier* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1.972)
- William R. George y Hiram C. Barksdale. Marketing Activities in the Service Industries. Journal of Marketing (octubre, 1.974)

RESUMEN ANALITICO # 02

Este libro fue publicado en Nueva York en 1.990, fue traducido a español en México en 1.993. En esta obra se menciona la forma de introducir iniciativas a una compañía y sobre los servicios multinacionales y del futuro.

TITULO: CAMBIOS CREATIVOS EN SERVICIOS.

AUTOR: James L. Heskett.

PUBLICACIÓN: Ediciones Díaz de Santos, S.A. – Nueva York, E.U. 1990.

PALABRAS CLAVE: Encuentro de servicio, apalancamiento del valor, posicionamiento del servicio, calidad del servicio, garantía, demanda, oferta.

DESCRIPCIÓN:

- Capítulo 1 – Gestación de servicios creativos.
- Capítulo 2 – Desarrollando una visión de la empresa.
- Capítulo 3 – Establecimiento de la lealtad del cliente.
- Capítulo 4 – Enfoque y posicionamiento del servicio.
- Capítulo 5 – Determinación de los verdaderos costes y beneficios por calidad del servicio.
- Capítulo 6 – Desarrollo de mecanismos para alcanzar la satisfacción total del cliente.
- Capítulo 7 – La gestión en busca de ventajas en calidad y productividad.
- Capítulo 8 – Gestión de la demanda y de la oferta.
- Capítulo 9 – Gestión de redes.
- Capítulo 10 – Gestión de las tecnologías de la información.
- Capítulo 11 – Movilización de las personas.
- Capítulo 12 – Organizando el trabajo.

CONTENIDO:

CAPITULO 1. GESTACIÓN DE SERVICIOS CREATIVOS

Los servicios sobresalientes y las empresas que los prestan se hacen, no nacen. Todo fluye a partir del encuentro de servicio; es el suceso por cual un cliente entra en contacto con un proveedor de servicio, su gente, comunicaciones, tecnologías y servicios que ofrece, denominado por Jan Carlzon (S.A.S.) como “el momento de la verdad”. Elementos:

1. *La calidad del servicio (satisfacción del cliente)* = calidad de servicio prestado – servicio esperado.
2. *Valor de un servicio para el cliente* = calidad del servicio / precio y otros costos para el cliente en la adquisición del servicio.
3. *Apalancamiento potencial del beneficio en la prestación del servicio* = valor para el cliente – coste para el prestador de servicio.
4. *Rentabilidad del servicio para su productor* = margen por uso repetido / inversión.

Beneficio potencial o apalancamiento del beneficio es el valor de un servicio para el cliente – el coste de proporcionar el servicio. El grado con que se capta este “apalancamiento” por el productor del servicio depende de su política de precios.

- *Valor del servicio*: lo que se recibe a cambio de lo que se paga.
 - Calidad del servicio: son los resultados y el proceso por el que se alcanzan. Calidad = servicio real – servicio esperado. Es subjetiva porque las necesidades y expectativas varían con el cliente y la situación. Las empresas que suscitan expectativas antes de tener la capacidad de entenderlas, experimentan ganancias a corto plazo y pérdida de clientes a largo plazo.
 - Costo de servicio para los clientes: son negativos para el cliente, por eso deben compensarse con mayor calidad y bajos precios. Los servicios creativos se diseñan pensando que las percepciones de los clientes sobre los costes de adquisición del servicio no son totalmente negativas.
 - Naturaleza subjetiva del valor del servicio: los clientes atribuyen costos diferentes al de adquirir un servicio; el valor del servicio para un servicio idéntico varía de un cliente a otro. Reducir los riesgos y elevar las expectativas al punto en que los competidores no puedan atender, crean una ventaja competitiva.

El costo del servicio para su proveedor es influido por la naturaleza del servicio, la estrategia operativa, el sistema de prestación del servicio, el grado con que se utiliza la capacidad del realizador del servicio y las necesidades y actitudes de los mismos. Las inversiones para establecer la fiabilidad del servicio reducen los costos de prestación y dan valor para el cliente. Las mejoras se reflejan en la calidad y el valor del servicio, completando la “rueda impulsadora”

del ciclo de servicio autorreforzante.

CAPITULO 2. DESARROLLANDO UNA VISION DE LA EMPRESA

El diseño de un servicio innovador implica una visión global del negocio y un planteamiento antiintuitivo, casi opuesto al desarrollo y operación de una empresa.

LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO:

- Elementos básicos: segmentos del mercado objetivo, concepto del servicio, estrategia operativa, sistema de prestación del servicio.
- Elementos integradores: posicionamiento, apalancamiento e integración.
- Visiones radicalmente innovadoras: el posicionamiento en la visión estratégica de un servicio innovador y los recursos de la compañía se orientan a la posición competitiva que la empresa busca. La empresa innovadora busca apalancar el beneficio mejorando el valor por una calidad y reduciendo el coste. Integrar la estrategia operativa y el sistema de prestación del servicio, con una estrategia de servicios innovadora a través de personas, políticas e instalaciones coordinadas entre sí. El resultado es un servicio sin discontinuidad, en el que el cliente trata con una única persona capaz de manejar todos los recursos a disposición del cliente. Sin una visión interior, las estrategias innovadoras en servicio no sirven para nada.
- La visión estratégica interna del servicio: repetir a los empleados los elementos de la visión estratégica del servicio externo, el entusiasmo que se logra iguala al entusiasmo natural de los clientes externos.

COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN: la visión estratégica del servicio debe comprenderse por los empleados de todos los niveles. Las declaraciones escritas y habladas son sólo un punto de partida; el mensaje debe ser comunicado a través de diferentes señales evidenciadas por las actitudes, las políticas, retribuciones y apoyo de la dirección. Evitar que una visión formulada por el líder se pierda en los niveles directivos medios antes de llegar al mostrador.

CAPITULO 3. ESTABLECIMIENTO DE LA LEALTAD DEL CLIENTE

DETERMINACIÓN DEL VALOR DE UN CLIENTE: los directores de servicio ven al cliente como un potencial de beneficios representado en una venta. Los servicios innovadores lo ven como fuente de rentas beneficiosa por el conocimiento del servicio y la entrada de otros a quienes los clientes actuales recomiendan al servidor.

LEALTAD DE CLIENTE Y RENTABILIDAD: mantener clientes actuales cuesta menos que atraer nuevos clientes, sus costos son: precios bajos o incentivos para probar el servicio, conocer las características y deseos del nuevo cliente.

Los clientes asiduos conocen el servicio, ya están establecidas sus expectativas, saben el papel que juegan en la prestación del servicio y cómo se realiza. El costo de conservar un cliente leal es sólo la quinta parte del conseguir uno nuevo.

NUEVAS CONSIDERACIONES SOBRE LA CONDUCTA DE CLIENTES: no sólo es clave saber qué desean los clientes, dónde, cuándo y a qué precio, también por qué desean los servicios y cómo prestarlos, para crear servicios diferenciados.

- *Comprender las necesidades del cliente:* las medidas demográficas son fáciles de obtener pero no dicen cómo piensan la gente sobre la compra y uso de servicios.
 - Destacando la psicografía: es cómo piensa, siente y se comporta la gente; ayuda a identificar segmentos de mercado potencial y estudiar la demanda. Los grupos pequeños de clientes (grupos focales) ayudan a explorar expectativas, temores y necesidades con ayuda de estudios posteriores de investigación.
 - Identificación de riesgos percibidos: económicos, sociales, médicos o jurídicos.
 - Vigilancia de esquemas de migración: puede entenderse ciertas necesidades de los clientes estudiando los sucesos críticos en el uso de servicios.
- *Comprender los procesos de evaluación por el cliente:* los productos y servicios tienen cualidades buscadas (fijadas por el consumidor antes de la compra), cualidades experimentadas (determinadas después de la compra) y cualidades supuestas (el cliente no las puede concretar ni siquiera después del uso). Los productos tienen en mayor medida cualidades buscadas y los servicios las otras dos. Hipótesis de evaluación por el cliente:
 1. Los clientes perciben más riesgos cuando adquieren servicios que productos.
 2. Los clientes buscan y confían más en la información de fuentes personales que en impersonales a la hora de evaluar servicios antes de su adquisición.
 3. Los clientes utilizan el precio y las instalaciones físicas como las principales claves de la calidad del servicio.
 4. En muchos servicios no profesionales el conjunto de las alternativas del cliente incluye la realización del servicio por sí mismo.
 5. El conjunto de opciones competidoras es menor en servicios que en productos, por la escasez de un amplio abanico de alternativas competitivas en servicios.
 6. Los consumidores se implican en mayor evaluación y búsqueda de información después de la adquisición en de los servicios que en el caso de los productos.
- *Abordando los riesgos percibidos:* convertir lo intangible en palpable y lo invisible en visible ante los clientes, para reducir los riesgos percibidos.

CAUTIVANDO A LOS CLIENTES EN EL PRIMER ENCUENTRO:

- *Gestionando los “sujetalibros del servicio”*: la experiencia de servicio se configura en los primeros pocos minutos de la situación, y en las últimas impresiones. Las partes primera y última del encuentro de servicio son los sujetalibros del servicio.
- *Equilibrando el contenido y el estilo*: un servicio sobresaliente puede empezar y terminar con una conveniente dosis de estilo pero sin contenido, no se creará la lealtad del cliente.

LOGRO DE UNOS MEJORES CLIENTES: las empresas de servicio innovadoras mejoran a los clientes cuando hacen lo siguiente:

- *Medir las expectativas*: los clientes expresan sus expectativas sobre unos tipos de servicios con más claridad que otros indirectamente. Pueden exteriorizarlas por medio de entrevistas a grupos focales hasta transacciones simuladas.
- *Gestionar las expectativas*: frecuentemente los clientes no saben que esperar. Los prestadores de servicios innovadores instruyen a los clientes sobre eso. El desarrollo de expectativas por adelantado no supone un riesgo si el servicio se diseña para cumplir el compromiso que implica.
- *Creando unos usuarios instruidos*: los usuarios instruidos son vistos con cierta sospecha por muchas empresas de servicios porque podrían “vencer al sistema”; éstos usuarios son clave para el éxito de un autoservicio.
- *Aumentando los costos del cambio*: la lealtad de un servicio proviene de incentivos positivos y del deseo natural de evitar el aprendizaje de nuevas rutinas de servicio, produciendo costos de cambio. Los incentivos incluyen la creación de un tipo de mentalidad de miembro entre los clientes para que cada uso repetido sea más valioso dando un beneficio prometido. Las empresas de servicios sobresalientes invierten esfuerzos en establecer costes de cambio.

CAPITULO 4. ENFOQUE Y POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO

HACIA UN ENFOQUE ESTRATÉGICO: el enfoque adecuado puede crear una ventaja competitiva. Puede ofrecerse un abanico amplio de servicios a un grupo concreto de clientes; un servicio con “menú limitado” a un amplio abanico de clientes; un campo limitado de servicios para un conjunto específico de clientes. El enfoque facilita la acumulación de información de clientes y ofertas de servicios para influir en la demanda y obtener beneficios para los clientes y un sobresaliente comportamiento a largo plazo para los proveedores de los servicios.

- *Enfoque orientado al cliente*: comprender y atender las necesidades de un grupo de clientes con una base de datos y crecimiento del volumen de operación por medio de nuevas ofertas a los clientes actuales. Una estrategia de este enfoque es costosa pero produce altos márgenes y un alto valor añadido para los clientes.
- *Enfoque orientado al servicio*: las empresas que hacen muy bien una cosa tienen ventajas de costos y servicio por encima de sus competidores menos orientados.

- *Enfoque orientado al cliente y al servicio:* las empresas de servicio sobresalientes utilizan varias o todas estas fuentes de enfoque u orientación.
- *Haciendo frente a los problemas de enfoque:* las empresas que intentan ser todo para todos, rara vez alcanzan ventaja competitiva, ni saben como influir en la conducta del cliente.

POSICIONAMIENTO: en un servicio, no solo incluye el “producto” o concepto de servicio, también las políticas y prácticas (estrategia operativa), el lugar (sistema de prestación del servicio), el suministrador y el preceptor o cliente del servicio. Para tener éxito en el posicionamiento es importante:

1. Prestar atención a la psicografía y a la demografía.
2. Adoptar el posicionamiento del servicio en torno a las “P” (producto, políticas, prácticas, proceso, punto o lugar, planta, proveedor, preceptor y provecho).
3. Incluir iniciativas de “ruptura de mitos” relacionados con las vacas sagradas.
4. Atender al diseño de un servicio que cambia a los clientes su forma de sentir, vivir o realizar negocios.
5. Diseñar la visión estratégica del servicio en forma de una promesa incondicional.
6. Dedicar tanta atención a los que prestan el servicio, a su desarrollo personal y a sus valores compartidos, como a los clientes.
7. Comunicar la posición deseada a los diferentes clientes potenciales.

Identificar oportunidades de posicionamiento midiendo las necesidades del cliente; agrupando en segmentos con necesidades similares; formando el mapa de tales segmentos según necesidades; estimando el grado con el que los competidores son capaces o desean atender esas necesidades; identificando nichos.

DISEÑO Y POSICIONAMIENTO DE UN SERVICIO RADICALMENTE INNOVADOR: requiere iniciativas rompedoras de mitos que cambien la actuación de los clientes; desarrollar una visión estratégica de servicio y coordinar las “P”.

Comunicar el posicionamiento deseado al cliente potencial, después de haber identificado el segmento del mercado objetivo y de haber organizado el concepto de servicio, la estrategia operativa y el sistema de prestación del servicio.

VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL POSICIONAMIENTO CONTRARIO: la imitación como estrategia reduce las alternativas y el ámbito de oportunidades disponible para un competidor. El posicionamiento de un servicio radicalmente innovador sugiere alternativas competitivas jugando con ofertas contrarias a las de su competidor principal, muy bien definido.

- *Posicionamiento contrario:* los posicionamientos creativos violan costumbres, reestructurando todas las actividades de su proceso.
- *Sondeando los pensamientos extravagantes de los clientes:* los clientes son poco fiables en cuanto a la estimación de los precios más razonables o del

grado de uso de un producto o servicio no disponible. Otros servicios no requieren gran inversión para una prueba de mercado, puede alquilarse el equipo correspondiente; los que requieren construir una red, requieren inversión, tiempo y valor frente al riesgo.

- *Estrategias operativas de “ruptura de ley”*: toda actividad tiene sus leyes indiscutibles. Algunas empresas han quebrantado creencias respecto a la forma de llevar sus negocios en sus respectivas áreas de actividad.

POSICIONAMIENTO CONSCIENTE DE CADA ETAPA DEL PROCESO: Llevar el posicionamiento a cada etapa del proceso de prestación de servicio; centrar el esfuerzo en decisiones de selección de una de las direcciones estratégicas en cada etapa, éstas implican un grado de divergencia, uniformidad del servicio y complejidad, número de etapas previstas en la producción y prestación del servicio. Se requiere un diagrama de flujo del servicio, identificar para cada etapa el planteamiento tradicional o actual, diseñar alternativas de divergencia y complejidad menores y decidir qué prácticas seguir en cada etapa del proceso.

FACILIDAD DE IMITACIÓN POR LOS COMPETIDORES: el valor de una estrategia de posicionamiento se eleva al nivel en que es difícil de imitar por los competidores; por insuficiencia de fondos, una tecnología inadecuada, falta de una red, una franquicia dura del competidor, barreras reglamentarias o falta de recursos humanos o de las requeridas aptitudes directivas.

CAPITULO 5. DETERMINACIÓN DE LOS VERDADEROS COSTES Y BENEFICIOS POR CALIDAD DEL SERVICIO

Los costos de una baja calidad de servicio son:

- *Costos por fallos internos*: por corregir defectos no detectados por el productor antes de que alcancen al cliente.
- *Costos por fallos externos*: resultan de errores experimentados por los clientes.
 - Costos verificables: cuando un defecto sufrido por un cliente y reclamado ante un operario del servicio, da por resultado un coste de cierto tipo.
 - Costos no verificables: difíciles de medir, son escondidos por insatisfacción del cliente, se presentan cuando no se informa de ello en el servicio.
- *Costo de calidad*: orienta sobre cuánto gastar en el mantenimiento de un buen servicio o en corregir sus defectos y cómo gastarlo.

Los costos de mantenimiento de una buena calidad son los siguientes:

- *Costos de evaluación*:
 - Inspección: un error observado por un inspector lo experimenta el cliente.
 - Prueba: Solo el cliente puede juzgar y decidir si es satisfactorio el servicio.
 - Auditado: insustituible para detectar y prevenir errores potenciales.
- *Costos de prevención*: relacionados con el interés de evitar los errores.

- *Costos de recuperación:* para compensar fallos en la calidad del servicio previos al final del encuentro de servicio y antes de la pérdida del cliente.

Saber el costo real de la baja calidad lleva a reconocer el valor del mantenimiento y la mejora de la calidad, indica cuánto debe invertirse en las mejoras de calidad.

- *Problemas de medida:* intangibilidad del servicio, falta de datos de errores, costo de establecer sistemas de medida del costo de la calidad con la cultura organizativa existente y el diseño de sistemas tradicionales contables.
- *Métodos de medida:* ocasiones de servicio, percepciones del servicio, acciones posteriores del cliente, evaluación, prevención y recuperación.

CAPITULO 6. DESARROLLO DE MECANISMOS PARA ALCANZAR LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE

La **garantía** lleva un mensaje de marketing y presiona a la empresa a dar servicios de alta calidad, sirve para conocer la calidad; debe ser incondicional, orientada a las necesidades del cliente, norma de prestación de servicio, fácil de entender y comunicar, significativa para el cliente, fácil de innovar, y creíble. La garantía da apalancamiento operativo y en marketing:

- *Apalancamiento en marketing:* la preparación de una garantía requiere una evaluación cuidadosa de las necesidades del cliente.
- *Apalancamiento operativo:* explicitando costos por un mal servicio; reevaluando el sistema de prestación del servicio para conocer los puntos críticos de fallos en el sistema; e inyectando un sentido de urgencia
- *Preocupaciones directivas:* factores incontrolables; engaños del cliente; y sobrecargas de costos.

Clases de garantías:

- *Garantías explícitas o implícitas:* las garantías explícitas sirven como herramienta de marketing y de estímulo a los clientes para dar información sobre el servicio. Las garantías implícitas permiten una discrecionalidad en la atención del cliente y no pone límites a la compensación otorgada a los clientes insatisfechos.
- *Garantías condicionales o incondicionales:* estas garantías deben expresarse cuidadosamente para que el cliente sea consciente de lo que se espera de él.
- *Garantía específica o total:* las garantías específicas sirven para transmitir mensajes de marketing y para dar a los clientes una idea sobre qué esperar cuando el servicio es importante. Las garantías totales son frecuentes en los servicios de consumo; ofrecen una oportunidad para que el prestatario del servicio salve un fallo de servicio con una recuperación brillante de tal servicio.

La recuperación del servicio es un determinante importante de la calidad del

servicio y de la lealtad del cliente. Los esfuerzos de recuperación en servicios innovadores se hacen por medio de: emisión de las reclamaciones del cliente, por medio de las llamadas gratuitas para escuchar y resolver los problemas de los clientes; análisis de los puntos de fallo del servicio y actuar proactivamente para prevenirlos, requiere un diagrama de flujo del proceso; diseño de las respuestas adecuadas; asignar personas con habilidades adecuadas para tratar encuentros de recuperación y autorizarlas para acciones correctivas adecuadas.

CAPITULO 7. LA GESTIÓN EN BUSCA DE VENTAJAS EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La calidad y productividad del servicio se relacionan directamente, no se obtiene calidad a costa de una pérdida de productividad. La gestión en busca de una calidad mejorada requiere de:

- Comprender las expectativas de los clientes.
- Análisis y diseño del sistema de prestación del servicio con técnicas como: análisis de causa-efecto, diagramas de flujo, Pareto, desarrollo de estándares de servicio
- Preparación de los recursos: logística de las instalaciones, tecnología, sistemas de información, y el personal, el cual es el mayor factor determinante de calidad.
- Reconciliar la calidad con el costo: los directivos de servicio de menos éxito suponen que la calidad y el coste deben compensarse entre sí. Los directivos de servicios innovadores suponen que una mayor calidad y un menor costo son totalmente coherentes entre sí y que hay métodos para ponerlos de acuerdo.

La productividad es la relación entre producto e insumos (trabajo, capital y otros). Es hacer más con menos. Puede mejorarse a través de: estudio del trabajo (tiempos y movimientos para fijar estándares en las tareas repetitivas); autodeterminación, adaptada a los servicios en que el producto es difícil de caracterizar con una sola medida; adecuación entre planteamiento y la tarea, la cual es la clave para el éxito.

Poner en practica programas de mejora de la calidad y la productividad requiere interés continuo por los progresos; medir antes, durante y después de las mejoras de servicio y productividad; el personal debe estar convencido de que la calidad mejorada y la mayor productividad producen incrementos de volumen de negocio y ventaja competitiva a largo plazo; celebración del éxito; compromiso de todos. El liderazgo, la medida, la educación, la celebración y la confianza son factores críticos para conseguir una alta calidad y productividad.

CAPITULO 8. GESTIÓN DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA

- *Nivel de demanda*: no se observa por las ofertas de la competencia. Las pruebas de mercado son más factibles para los servicios que para los

productos.

- *Tendencia de la demanda:* la demanda impredecible y rápidamente cambiante no cabe en las técnicas de previsión de mercados. Las fluctuaciones menos graves y predecibles permiten a los directivos hacer seguimiento de tales tendencias.
- *Relaciones entre demandas:* en servicios de características o etapas múltiples, se debe estimar la demanda para cada una para decidir la capacidad disponible.
- *Analizar la conducta en las filas:* estimar cierto equilibrio entre los costes de servicio, la longitud esperada de la fila y el tiempo de espera de los clientes cuando las llegadas a la fila se presentan aleatoriamente, no por lotes.
- *Reducir los tiempos de espera o de las filas:* informando eficazmente a los empleados; simplificando el proceso de servicio y reorganizando a los empleados para que cada uno se especialice en un tipo o fase concretos del servicio.

Formas de amortiguar la oferta en función de la demanda:

- *Orientando la conducta del cliente:* las tendencias de la demanda de un servicio se gestionan si puede predecirse la demanda y si los clientes tienden a responder a iniciativas que alteran el momento o lugar en que desean utilizar los servicios.
 - Orientación de la demanda a través del marketing: la fijación de precios es el factor más corriente de los esfuerzos de marketing que influyen en la demanda. Esta estrategia se influye por la estructura de costes.
 - Reorientando la demanda a través de su inventario: inventariar la demanda cuando hay exceso de esta y baja capacidad, por medio de reservas y de filas; ya que provocan incomodidad y ansiedad en los clientes.
- *Gestión de la prestación del servicio:* la alternativa de caza de demanda se adopta cuando las demandas son altamente volátiles e impredecibles, la estructura de costos se gestiona sobre una base de costos variables y se da una disponibilidad de fuerza de trabajo de baja cualificación; característico de trabajos de ventas al por menor. La estrategia de nivelación de capacidad se usa cuando la demanda es menos volátil y más predecible, un servicio mal realizado tiene consecuencias graves, requiere ejecutores expertos, ejemplo: en los servicios médicos.

CAPITULO 9. GESTIÓN DE REDES

Las redes cuestan y requieren tiempo; son una barrera de entrada para los competidores, y pueden ser una ventaja competitiva casi insalvable. El valor de una red para un cliente es directamente proporcional a su tamaño. La red se diseña para reducir las millas de tubería de conexión entre varios terminales petroleros; maximizar la accesibilidad de un lugar a todos los demás en la red; transmitir simultáneamente información o productos a más de un receptor. Las redes deben usarse equilibradamente para optimizar su capacidad, así como añadir nuevas rutas o relaciones.

Gestión de la calidad en redes:

- *Relación por el nombre:* dos restaurantes que operen bajo una propiedad común pero con nombres y en mercados diferentes, tienen escasa necesidad de un nivel común de calidad impuesto por alguna relación de red.
- *Relación por la necesidad de una respuesta a tiempo:* lo cual es cada vez más exigente con las mejoras en las tecnologías.
- *Relación por confianza:* el sistema financiero mundial opera sobre una base de confianza; la gestión de calidad de esta relación es la más difícil.

CAPITULO 10. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En las actividades de servicio la fuente primaria de la innovación es la información. Los datos son la materia prima más valiosa de muchas empresas de servicios.

- *Sistemas de información orientados internamente:* muchos servicios se prestan en instalaciones que se comparten y los recursos de un servicio son sólo una fracción pequeña de los costos que deben recuperarse en las tarifas de cada servicio.
- *Sistemas de información orientados externamente:* estos han recogido datos relativos a competidores y clientes. Los servicios innovadores se establecen más frecuentemente en torno al desarrollo de la información empírica.

La tecnología es fuente de ventaja competitiva en los servicios.

- *La "trinidad de la tecnología":* la tecnología se refiere a los materiales (básica para las otras dos), métodos (desarrollo de nuevas máquinas, procesos y formas de ejecutar el trabajo) e información (es el cálculo y la comunicación, el manejo de datos y los métodos para convertir los datos en información para la acción), estas tecnologías son interrelacionadas e interactivas.
- *Combinar tecnologías:* las empresas exitosas en el cambio de imagen tecnológico de una industria han combinado ciertas tecnologías básicas.
- *Asegurar el apoyo de clientes y empleados:* ambos deben creer en un beneficio personal de usar una nueva tecnología; requiere formación e incentivos.
- *Ceder autoridad a las personas a través de la tecnología:*
 - Transferencia de poder al cliente: con la automatización y nuevas tecnologías.
 - Transferencia de poder al suministrador del servicio: con la informatización, al capacitarle para prestar un servicio superior a clientes que quedan muy satisfechos; con autorización a actuar y decidir sobre acciones correctivas.
- *Invertir en tecnología y en personal:* sustituir personas por tecnología. Invertir en tecnología y en empleados, seleccionando y ordenando las funciones a realizar por cada uno e invirtiendo en su desarrollo personal para asegurar el uso más eficaz de la tecnología y una mayor satisfacción de los empleados y los clientes.
- *Selección y organización de las funciones de la tecnología y de las*

personas.

- *Conseguir una mayor satisfacción de los empleados por medio de la tecnología.*

CAPITULO 11. MOVILIZACIÓN DE LAS PERSONAS

Para estimular la lealtad de los empleados, las compañías de servicios líderes intensivas en personal hacen “franquiciación de las personas”, no del negocio. Es importante dar una atención cuidadosa a los clientes y a los realizadores del servicio, al movilizar a las personas. Contratar al franquiciado busca atraer talento directo a una “organización ampliada”, importante en restauración rápida, limpieza, reparación de automóviles, intermediación mobiliaria y otros con muchas localizaciones próximas al mercado. Los contratos de franquicia tienen varias cláusulas estándar.

- *Ciclo de vida de la franquicia: enamoramamiento, se exageran las ventajas de la franquicia para captar franquiciados; matrimonio, hay ayudas de localización, diseño de instalaciones, equipamiento, es el punto más alto de la relación; crisis del medio de la vida, luego de varios meses o años de matrimonio, hay una acción desleal por uno o más de los franquiciados, falta de calidad, etc.*
- *Procedimientos de éxito en la franquicia: la restauración rápida es la industria que tiene mayor experiencia sobre el tema de número de contratos y franquicias.*
- *Estructuración del acuerdo: para que los franquiciantes tengan éxito debe estimarse el valor del servicio, de su estrategia operativa, de su nombre y del paquete de apoyo al franquiciado potencial. Esto puede traducirse en un flujo de ingresos con un valor actual calculable.*
- *Selección de los franquiciados: un modelo es el de la estrategia “mama y papa”, detecta individuos capaces de ser propietarios y operar una o varias unidades, da al franquiciante mayor poder en la relación con el franquiciado y oportunidad de reservarse en los mercados más amplios, establecimientos de su propiedad y para su operación. Otro modelo es la búsqueda de pocos potenciales franquiciados con gran capacidad de gestión y con capital necesario para desarrollar territorios enteros, simplifica el proceso de selección, da posición de menor fuerza para el franquiciante y de menor control sobre el franquiciado, y puede conducir a un desarrollo geográfico desigual de la cadena.*
- *Gestión continuada: es importante la conservación del valor de la franquicia por medio del control de la calidad de las operaciones de los franquiciados.*
- *Acciones del final de partida: en los acuerdos de franquicia hay cláusulas de terminación, especifican las conductas por las que la operación de un franquiciado puede pasar a sus herederos, venderse, comprarse por el franquiciante o cerrarse.*

CAPITULO 12. ORGANIZANDO EL TRABAJO

- *Empresa de servicios profesionales:* la alta individualización del servicio exige que las personas se seleccionen por habilidades técnicas y humanas, requiere inversión en reclutamiento y en selección y reducir al mínimo la rotación.
- *Servicio factoría:* no hay individualización ni gran contacto personal con el cliente; poco tiempo en el reclutamiento, bajos costos de formación. Los salarios se basan en antigüedad no en resultados y producción, rotación de personal desigual.
- *Servicio tecnológico:* requiere personas con más habilidades técnicas que las humanas para manipulaciones mecánicas o electrónicas; baja retribución.
- *Servicio masa:* reclutamiento y selección basados en habilidades humanas. Los estereotipos de este servicio son las cadenas de restauración rápida con poca individualización del producto, pero con altos niveles de contacto con el cliente.

Para equilibrar la tensión entre diferenciación e integración hay muchas formas:

- *Definir la oficina cara al público y la oficina operativa:* identificar las funciones de estas, organizarlas, dotarlas de personal; formar y retribuir para cada caso.
- *Coordinación entre marketing y operaciones:* al diferenciar las tareas de primera línea orientadas al marketing, de las operaciones de la oficina de apoyo, muchas organizaciones de servicios concluyen que hay que reservar medios para lograr cooperación y comprensión cross-funcional entre los dos grupos.
- *Contratación interna de servicios:* en empresas de servicios exitosas, la factoría se vende a sí misma entre sus clientes internos, aquellos que están implicados en la gestión de las relaciones con clientes.

Algunas empresas líderes en servicios amplían las tareas, aumentan las retribuciones y recortan niveles directivos, empezando en el personal staff de la sede central. Los cambios implican cierta oposición por parte de los directivos medios. Es importante dar poder a las personas, a través de la tecnología y la información, con libertad de acción y con medidas de resultados y retribuciones que estimulen la resolución creativa de problemas.

La visión estratégica de servicio plantea los valores básicos sobre los que reposa la empresa y presenta un entorno de trabajo como objetivo para algunas personas y estructuras incorporado en un concepto de servicio, una estrategia operativa y un sistema de prestación del servicio diseñados para que les atraiga.

CAPITULO 13. IMAGINANDO OPORTUNIDADES CREATIVAS

Cada vez más los consumidores quieren cualquier cosa en cualquier momento y en cualquier lugar “futuro perfecto”. Las fuerzas subyacentes explican la tendencia hacia una prestación instantánea continua y universal de cualquier servicio, incluyen:

- *Ver el valor de la información* (lubricante del servicio), es dispersable, compartible y expandible infinitamente, puede substituir al capital, trabajo y material.
- *Acelerar la adopción de tecnología*: los avances tecnológicos deben tener dos efectos principales sobre los servicios: posibilitar la creación de servicios más atentos a los clientes y mejorar la productividad.
- *Globalización de servicios*: impulsa la realización de un servicio en cualquier lugar, aprovechando economías favorables de comunicación y mano de obra. La liberalización y privatización hacen que las empresas sean competidores más poderosos y más eficaces. Las menores barreras al comercio de servicios y las presiones para eliminarlas serán máximas en las actividades vinculadas a redes mundiales. La globalización de los mercados del trabajo en servicios estimula la contratación de mano de obra extranjera, especialmente en servicios intensivos en información y poco contacto personal con el cliente.
- *Cambiar los esquemas sociales*: la demanda de servicios crece directamente al aumentar la fuerza de trabajo remunerada, y al tiempo empleado en el trabajo.
- *Elevar las expectativas del cliente*: hoy se miden los tiempos de respuesta en nanosegundos. Las expectativas crecientes de la generación del “yo” han llevado a la mayor demanda desde finales del siglo XIX de nuevos tipos de servicios.
- *Tendencias futuras*: las tasas de crecimiento de la población en las economías de servicios están disminuyendo. Varios países se ven afectados por cifras rápidamente decrecientes de jóvenes preparados para formar parte de la fuerza de trabajo, tendrán que recurrir a nuevas fuentes de personas capaces.

El servicio prestado hoy es mucho mejor que el que se realizaba antes, debido a la liberalización de los servicios en la última década; ahora se presta en cualquier momento, lugar y forma, a través de las comunicaciones. La búsqueda de la diversidad aumentará a medida que las personas obtienen medios para pagarla. Se necesita mayor formación en el trabajo para satisfacer las crecientes expectativas (proveedores de servicio calificados). La demanda de personas con talento directivo general aumentará al crecer las organizaciones de servicios con unidades múltiples.

METODOLOGÍA DEL LIBRO:

El autor utiliza el mismo esquema trabajado en su otro libro “La gestión en las

empresas de servicios”, es decir también menciona y explica los elementos básicos y los elementos integradores de una visión estratégica de servicio. La diferencia radica en que en el primer libro se enfoca en explicar cómo se administra una empresa de servicio y en este libro explica cómo realizar cambios en esas empresas partiendo de los elementos mencionados y por medio de otros recursos internos y externos que las empresas de servicios tienen. Para esto toma en cuenta la tendencia del servicio y el incremento continuo y exigente de las exigencias y expectativas del cliente, con el fin de entender la necesidad urgente de innovar en los servicios.

CONCLUSIONES:

James Heskett además de hablar sobre los elementos básicos e integradores de una visión estratégica, menciona la importancia de la calidad en los servicios, trata sobre el desarrollo que ha tenido la tecnología y la información en servicio y de la importancia de las redes, resaltando además la importancia del papel de las personas para que todo el servicio se realice de la mejor manera posible.

El autor se enfoca a la retención de clientes, y cómo esto enlaza a beneficios y a un crecimiento de la lealtad, satisfacción y valor para los clientes. En este libro se comprueba con ejemplos de diversas industrias, que las compañías que basan su estrategia en la retención del cliente obtienen mayor Rentabilidad.

Teniendo en cuenta que la globalización de los servicios es cada vez mayor, y que el cliente es cada vez más exigente, el autor menciona lo importante que es conocer el cliente a través de la tecnología y la información para crear servicios nuevos que superen cada día las expectativas de los consumidores.

FUENTES:

- “American Hospital Supply Corporation: The ASAP System (A)”, caso # 9-186-005 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.985).
- Armand V. Feigenbaum. *Total Quality Control*. Tercera edición (New York: McGraw-Hill Book Company, 1.983)
- “Au Bon Pain. *The partner / Manager Program*. Caso # 9-687-063 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.987).
- “Boosting Productivity at American Express”. *Business Week*, octubre 5 de 1.981, pp. 62 y 66.
- “Carrefour S.A.”, caso # 574-012 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.973)
- Charles W. Moritz. *Customer Focus: The Key to the Future of Information Services*; discurso ante la Advertising Research Foundation, marzo 18 de 1.986.

- Christopher W. L. Hart. *Services Marketing* (Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall, Inc., 1.984), p. 134
- Christopher W. L. Hart. *The Power of Unconditional Service Guarantees*. Harvard Business Review, Julio – agosto de 1.988, pp. 54 – 62, at p. 57
- Claudia H. Deutsch. *The powerful Push for Self-Service*. The New York Times, 9 de abril, 1.989, Sección 3 pp. 1 y 15, en p. 1
- “Club Med (A)”, caso # 9-687-046 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.986).
- Daniel Machalaba. *Up to Speed: United Parcel Service Gets Deliveries Done by Driving Its Workers*. The Wall Street Journal, abril 22 de 1.986, p.1.
- David H. Maister y Christopher H. Lovelock. *Managing Facilitator Services*. Sloan Management Review, verano 1.982, p. 22.
- Dumaine. *How Managers Can Manage through Speed*. Fortune, febrero 13 de 1.989, pp. 18-29, y p. 24.
- Frederick Reichheld y W. Earl Sasser. *Customer Retention: A New Star to Steer By*. Working Paper, Bain & Company, noviembre de 1.989
- G. Lynn Shostack. *Service Positioning through Structural Change*. Journal of Marketing, enero de 1.987, pp. 34 -43
- James Brian Quinn, Jordan J. Baruch y Penny Cushman Paquete. *Technology in Services*. Scientific American, diciembre de 1.987, pp. 50-58, en p. 53.
- James Heskett. *Lessons in the Service Sector*. Harvard Business Review, marzo – abril, 1.987, pp. 118 - 126
- James L. Heskett. *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1.986)
- Jan Carlzon. *Moments of Truth*. Cambridge, Mass. Ballinger Publishing Company, 1.987
- Jeremy Main. *Toward Service without a Snarl*. Fortune, marzo 23 1981, p 58-66.
- Leonard L. Berry; A. Parasuraman; y Valarie A. Zeithaml. *The Service-Quality Puzzle*. Business Horizons, septiembre-octubre de 1.988, pp. 35-43, y p. 37.
- “Making Service a Potent Marketing Tool”. Business Week, junio 11 de 1.984, pp. 164-170.
- “Nordstrom”, caso # 9-579-218 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.979)
- Patricia Sellers. *Getting Customers to Love You*. Fortune, marzo 13, 1.989.
- Patricia Sellers. *How to Handle Customers’ Gripes*. Fortune, oct. 24 de 1.988.
- Phillip Kotler y Sydney J. Levy. *Demarketing, Yes, Demarketing*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1.971, pp. 74-80.
- Phillip L. Zweig. *Banks Stress Resolving Complaints to Win Small Consumers’ Favor*. The Wall Street Journal, diciembre 8 de 1.986, p. 29.
- Philip Nelson. *Advertising as Information*. Journal of Political Economy, Julio – agosto de 1.970, pp. 729 – 754.

- Randy Bright. *Disneyland Inside Story* (New York: Harry N. Abrams, Inc., 1.987).
- Richard B. Chase . *Where Does the Customer Fit in a Service Operation?*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1.978, pp. 138-139.
- “Service Master Industries”, caso # 9-388-064 (Boston: HBS Case Service, Harvard Business School, 1.983)
- “Schouldice Hospital Limited”, caso # 2-384-087 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.983).
- Steven Greenhouse. *McDonald’s Tries Paris, Again*. The New York Times, junio 12 de 1.988, Sección 3 pp. 1, 14 y 15, at p. 15.
- Susan C. Faludi. *At Nordstrom Stores Service Comes First – But at a big price*. The Wall Street Journal, febrero 20, 1.990, pp. A1 y A16.
- Theodore Levitt. *Production-Line Approach to Service*. Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1.972, pp.41-52, y pp. 44-45.
- Theodore Levitt. *The Industrialization of Service*. Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1.976, pp. 63-74.
- Valarie A. Zeithaml. *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Service*, en James H. Donnelly y William R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1.981)
- W. Earl Sasser. *Match Supply and Demand in Service Industries*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1.976, pp. 133-140.
- “Waffle House (G)”, caso # 9-672-101 (Boston: HBS Case Services, Harvard Business School, 1.972).

RESUMEN ANALITICO # 03

Este libro no estuvo disponible para la investigación, como se explicó en la introducción de esta tesis, por eso se muestran las ideas principales recolectadas por otras fuentes.

TITULO: THE SERVICE PROFIT CHAIN: HOW LEADING COMPANIES LINK PROFIT AND GROWTH TO LOYALTY, SATISFACTION AND VALUE. (La cadena de beneficio del servicio: como liderar compañías ligado a beneficio y crecimiento para lealtad, satisfacción y valor).

AUTORES: James L. Heskett, Leonard A. Schelesinger, Earl W. Sasser.

PUBLICACIÓN: Ediciones Díaz de Santos, S.A. – Nueva York, E.U. 1990.

RESUMEN:

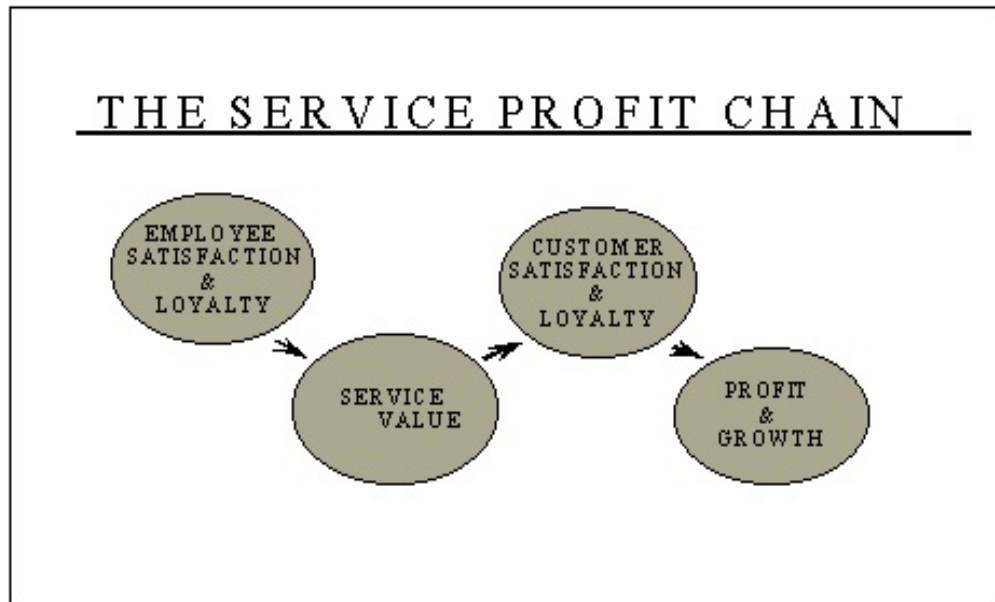
En este libro, James Heskett habla sobre la importancia de que una empresa se enfoque a la retención de clientes, para obtener beneficios, aumento de la lealtad, satisfacción y valor para los clientes. Los autores, con un estudio realizado a varias industrias, comprueban que las compañías que basan su estrategia en la retención del cliente obtienen mayor rentabilidad. También

plantean cómo las compañías líderes relacionan los conceptos de rentabilidad y crecimiento con fidelidad, satisfacción y valor agregado. Para esto toman numerosos ejemplos de las compañías excelentes para apoyar sus hipótesis, algunas de estas son: British Airways, Marriott, Nordstrom, Ritz Carlton, South West Airlines, Taco Bell y Wal.

El concepto de la base del libro se captura en la **figura 5**, de donde se puede concluir lo siguiente:

- La lealtad del cliente conduce a los altos niveles del crecimiento y del beneficio.
- Los altos niveles de la satisfacción de cliente conducen a la lealtad del cliente.
- La satisfacción de cliente resulta del valor de los servicios entregados contra lo que esperaron los clientes.
- La lealtad, la eficacia y la satisfacción del empleado son las llaves para mantener valor.

Figura 5. La Cadena de Beneficio del Servicio. Fuente: www.cange-management.net

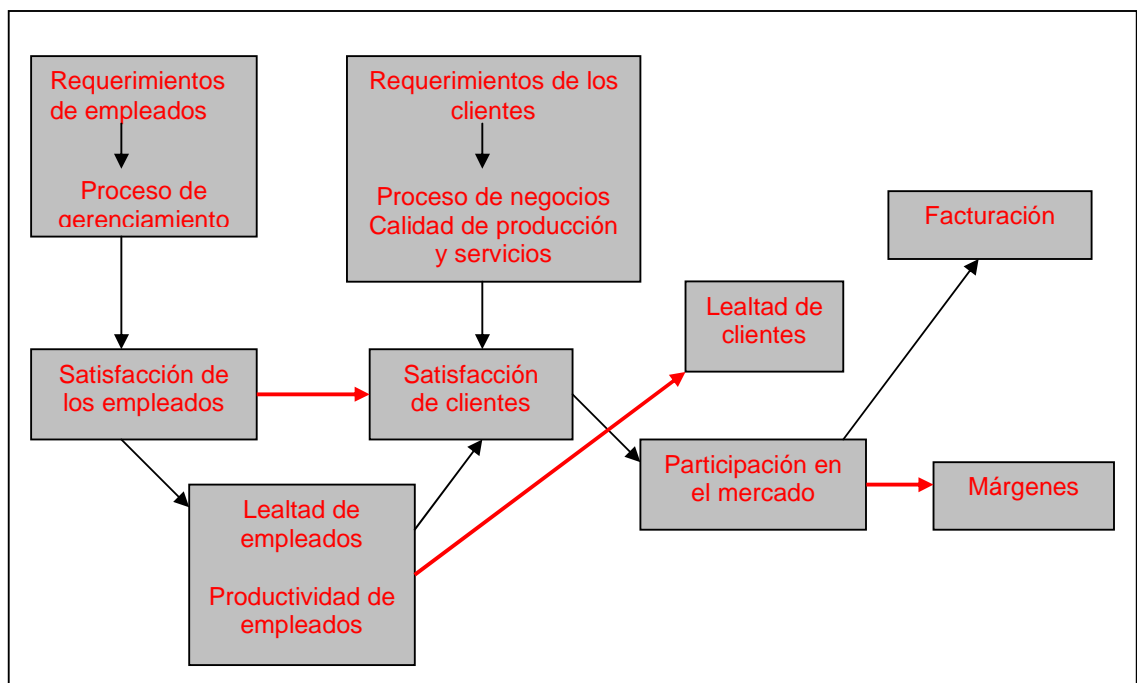


Nota: los círculos superiores significan en español **Satisfacción del empleado y Lealtad**. Los círculos inferiores significan **Valor del Servicio y Beneficio y Crecimiento**, respectivamente.

Por esto es importante tratar los problemas del cliente como oportunidades de construir relaciones del cliente. También es esencial que los empleados de primera línea entiendan su impacto en el negocio, de lo contrario, no hay forma de lograr clientes satisfechos.

La cadena de beneficio del servicio, plantea que los indicadores de éxito de las empresas pueden expresarse con variables tales como satisfacción y lealtad de clientes y empleados. Sostiene que hay relaciones directas y fuertes entre los nueve conceptos numerados en la **figura 7** y que las más fuertes son entre los elementos unidos por las flechas rojas, creando una cadena de valor esencial para todos sus actores: clientes, empresa (e inversores), empleados, proveedores y servicios.

Figura 6. Elementos fundamentales de Service Profit Chain y sus relaciones claves.



Fuente: Josefina Nucci. "Curso de Gestión de Servicios". Universidad de Navarra, España, 2001.

CONCLUSIONES:

El concepto central del libro Service Profit Chain (La Cadena de Beneficio del Servicio) es que empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los

clientes, y clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento". Por esta razón, es muy importante prestar atención a la gestión del capital humano de la empresa y buscar la satisfacción de los empleados.

Este libro es uno de los más importantes que escribió James Heskett, ya que como se puede observar en el punto 2.6., donde se recopilan ciertos comentarios sobre el autor por parte de personas que investigan temas relacionados con el servicio, el libro Service Profit Chain, sirve como referencia para muchos temas de investigación sobre la satisfacción del cliente interno y externo, especialmente en la gestión de los recursos humanos.

RESUMEN ANALITICO # 04

Este libro no estuvo disponible para la investigación, como se explicó en la introducción de esta tesis, por eso se muestran las ideas principales recolectadas por otras fuentes.

TITULO: SERVICE BREAKTHROUGHS: CHANGING THE RULES OF THE GAME (Brechas del Servicio: Cambiando las Reglas del Juego)

AUTORES: James L. Heskett, Earl W. Sasser, Christopher W. L. Hart.

PUBLICACIÓN: Ediciones Díaz de Santos, S.A. – Nueva York, E.U. 1990.

RESUMEN:

“¿Qué tienen Citicorp, la UPS y Marriott en común? Son abastecedores de servicio de la "brecha", las firmas que cambiaron las reglas del juego en sus industrias respectivas constantemente resolviendo o excediendo necesidades y expectativas de cliente. Para descubrir cómo lo hacen estas compañías, los expertos James Heskett de la gerencia del servicio, Earl Sasser, y el ciervo de Christopher pusieron la pregunta a los cuadros superiores de quince de las firmas principales del servicio de América que atendían a un taller en la escuela del negocio de Harvard. Los líderes de la brecha, piensan muy diferente de sus negocios que sus competidores, de maneras distintas y bien definidas. Ahora, en *las brechas del servicio*, basadas en cinco años de investigación exhaustiva en catorce industrias de servicio, demuestran qué permite exactamente a una o dos compañías en cada industria fijar constantemente los nuevos estándares de calidad y valorarlos.

En el corazón del funcionamiento de la brecha, los autores afirman, son una comprensión a veces intuitiva pero cuidadosa de "uno mismo-reforzar el ciclo del servicio" que substituye la gerencia tradicional de "compensaciones." El "ciclo" es un paradigma derivado de los resultados de investigación que sugieren acoplamiento directo entre la satisfacción de cliente aumentada, la retención creciente del cliente, las ventas aumentadas y el beneficio, la calidad

y la productividad mejorada, el mayor valor del servicio por la unidad del coste, la satisfacción mejorada de los abastecedores de servicio, la retención de empleados creciente, y adicional la satisfacción de cliente aumentada. Con ejemplos y los estudios de caso dramáticos de la marca Twain Bancshares, American Airlines, Federal Express, McDonald's y muchas otras compañías, Heskett y sus coautores demuestran cómo este ciclo que uno mismo refuerza del comportamiento distingue a líderes de la brecha de sus competidores "simplemente buenos".

Los autores describen cómo los encargados de la brecha desarrollan visiones contrarias, iniciativas estratégicas uniformes del servicio. Estas compañías definen su "concepto del servicio" en términos de los resultados alcanzados para los clientes más bien que los servicios realizados. Ellas segmentan su mercado objetivo centrándose en las dimensiones psicográficas -- cómo piensan y se comportan los clientes -- en vez de las demográficas. Y en vez de ver un sistema de la entrega del servicio como facilidad donde está el servicio producido y vendido, las firmas de la brecha lo ven como oportunidad de realzar la calidad del servicio"⁶.

Estas diferencias profundas entre el pensamiento y la acción han traído resultados espectaculares.

CONCLUSIONES:

La investigación exhaustiva realizada por Heskett, Sasser y Hart en 14 industrias de servicio, demuestra cómo las compañías en cada industria fijan constantemente los nuevos estándares para la calidad a la cual fuerza a los competidores a adaptarse o fallar.

Este es uno de los primeros libros que discute el papel del cliente en los negocios. Heskett, Sasser y Hart hicieron un gran análisis de las industrias de servicio. El mercado de bancos, hoteles, aerolíneas y otros proveedores de servicio han cambiado dramáticamente en los últimos 10 años, y los autores muestran cuáles líderes en cada uno de esos mercados mantuvieron sus clientes de regreso. Ellos muestran que el objetivo principal de la corporación es acercar los objetivos hacia el cliente, no solo desarrollar servicios día a día.

2.4. RESÚMENES DE SUS ARTÍCULOS (ver anexo B)

a) Título: LECCIONES EN EL SECTOR DE LOS SERVICIOS.

Palabras claves: Visión estratégica de servicio, economías de escala, control de calidad, información.

Fuente: Harvard-Deusto Business Review, 1.987 oct-dic, p. 83-94.

⁶ Adaptado por la autora de la tesis de <http://hallprofession.com> y de www.gift-grabber.com

Este artículo se encontró en inglés y en español, debido a su gran extensión, se hizo un resumen.

Resumen:

Todo negocio tiene algo que aprender del sector de servicios. Una compañía puede mejorar la prestación de servicios a sus clientes si todos sus empleados se vinculan al esfuerzo. Las lecciones son las siguientes:

- **Funciones integradas:** en muchas empresas manufactureras, las funciones de producción y marketing están separadas y las coordinan la alta gerencia. En las empresas de servicio, especialmente donde el contacto con el cliente es directo (ventas al detal, transporte, hoteles y restaurantes), el servicio se produce y se comercializa en el mismo sitio, a la misma hora, y generalmente, lo presta una misma persona; por esto es esencial la coordinación estrecha entre las gerencias de marketing y de operaciones, esta integración de funciones ocurre en los niveles más bajos.
- **Visión estratégica de servicio:** surge por la necesidad de las empresas de servicios de planear y dirigir las funciones de marketing y de operaciones en una sola unidad. Consiste en identificar un segmento objetivo del mercado, desarrollar un concepto de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, codificar una estrategia operativa que apoye el concepto de servicio, y diseñar un sistema de prestación del servicio que respalde la estrategia operativa (**figura 5**). Los enlaces entre el concepto de servicio y las estrategias operativas son las políticas y los procedimientos con los cuales la empresa busca aumentar al máximo la diferencia entre el valor del servicio para los clientes (concepto de servicio) y el costo de prestarlo. El enlace entre la estrategia operativa y el sistema de prestación del servicio es la integración que se logre al diseñarlos ambos.
- **Visión dirigida hacia adentro:** dirigir la visión estratégica del servicio hacia adentro, concentrándose en los grupos importantes de empleados, lo mismo que en los clientes. Los elementos básicos comienzan con un concepto de servicio enfocado en las necesidades de los empleados; la estrategia operativa busca satisfacer esas necesidades al menor costo, a través del diseño del sistema de prestación del servicio. Entre los elementos integradores están el posicionamiento de un concepto de servicio para que haya poco cambio de personal, costos reducidos de capacitación y el desarrollo de metas y valores comunes.
- **La visión aplicada:** además de construir una visión estratégica del servicio, deba aplicarse a los clientes y a quienes prestan y supervisan el servicio.
- **Repensar el control de calidad:** reestructurar los incentivos (empleo del mes elegido por los clientes, incentivos monetarios, etc.) para poner

énfasis en la calidad, diseñar cargos que les den mayor visibilidad a las personas que prestan los servicios, y crear un grupo de pares para promover el trabajo en equipo e inculcar un sentimiento de orgullo. Cuanto más motivado el empleado, mejor el servicio. Para la mayoría de las compañías de servicio, las personas son más importantes que las máquinas en el control de calidad.

- **Reevaluar los efectos de la escala:** en servicios, las economías de escala son mucho más importantes a nivel de la compañía que a nivel de la unidad operativa, especialmente en las empresas que tienen muchas unidades distribuidas en un área grande, vinculadas por una identidad común.

La gran escala es importante para explotar las redes, más en servicios que en productos. Los hoteles que las organizaciones Hyatt y Marriot manejan, no han crecido en promedio durante años; conservan ciertos tamaños para sus hoteles que les permite diseñarlos, situarlos y manejarlos con eficacia para la utilización de la capacidad, la calidad del servicio y el rendimiento financiero que desean. A nivel de las unidades operativas, la pérdida de flexibilidad y la dificultad para supervisar a quienes prestan el servicio supera los ahorros en los costos de operación, a medida que crece el tamaño de las unidades.

- **Reemplazar y crear activos mediante la información:** en las empresas manufactureras puede hacerse por medio de las técnicas de pronóstico y control de inventario. Para muchas empresas de servicio, la información proporciona distintos medios innovadores para reemplazar a los activos, ya que muchas se mueven a base de información, comenzando con la familiaridad que existe entre el servidor y la persona atendida. Con las nuevas tecnologías la información se puede utilizar como base para desarrollar nuevos servicios. Según Harlan Cleveland, la información, a diferencia de la mayoría de los bienes manufacturados, a veces se puede ampliar hasta el infinito (a medida que se utiliza), comprimir, sustituir (por capital, mano de obra o materiales físicos), transportar, difundir (difícil de mantener en secreto) y compartir (en lugar de intercambiar). A medida que crece la demanda de explotación creativa de la información, también crece la creación de empleos en el sector de servicios.

- **La economía de servicios:** estas lecciones del servicio son importantes para la economía, aunque la economía de servicios ha forjado una reestructuración gigantesca en E.U., ha tenido muchas críticas injustificadas por la poca productividad que ha generado. Compañías como las que describe el autor en este artículo, han generado empleo, y han aumentado la productividad. Si otras empresas aprenden estas lecciones, las oportunidades de empleo en el sector de los servicios continuarán creciendo, y la productividad seguirá aumentando. Estos desarrollos aliviarán las presiones sobre la inflación de los precios de los servicios, mejorarán la competitividad ya respetada en el exterior de los servicios de las compañías estadounidenses, y contribuirán a la alianza entre el sector de los servicios y el de las manufacturas, la cual es crucial para una base sólida y equilibrada para los negocios a nivel nacional.

b) Título: PONER LA CADENA DE BENEFICIO DEL SERVICIO A TRABAJAR

Autores: James Heskett, Tom Jones, Gary Loveman, Earl W. Sasser Jr y Leonard A. Schlesinger.

Fuente: Harvard Business School, Julio 1 del 2000. 15 páginas.

Descripción:

En las nuevas economías de servicio, los trabajadores de la primera línea y los consumidores, necesitan ser el centro de la administración. Los gerentes de servicio exitosos, prestan atención a los factores que manejan la utilidad en este nuevo paradigma de servicio: invertir en las personas, tecnología, que soportan a los trabajadores de contacto, reclutamiento renovado y practicas de entrenamiento, y compensación enlazado al desempeño. La cadena de ganancia del servicio, se desarrolló a partir de análisis de organizaciones de servicio exitosas, fidelidad del cliente y satisfacción del empleado, lealtad y productividad. Los autores proveen una auditoria de la cadena de ganancia del servicio que ayuda a las compañías a determinar que conduce sus ganancias y sugieren acciones que puedan liderar para una utilidad a largo plazo.

Materias comprendidas: Contabilidad y control, relaciones con los clientes, retención de clientes, servicio al cliente, finanzas, lealtad, comportamiento organizacional, medidas de desempeño, análisis de ganancias, ventas y mercadeo, gerencia del servicio, servicios, tecnología y operaciones.

c) Título: EL SERVICIO – SERVICIO MANEJADO POR UNA COMPAÑÍA

Autores: James Heskett, Leonard A. Schlesinger

Fuente: Revista de Negocios de Harvard, Septiembre 1 de 1.991, 19 páginas

Descripción:

Por más de 40 años, las compañías de servicio como McDonald's prosperaron como organizaciones diseñadas de acuerdo con los principios tradicionales de manufactura de producción en masa. Hoy ese modelo es obsoleto, y compañías como Taco Bell, Dayton Hudson, and Service Master han elegido invertir el ciclo de fracaso, poniendo a los trabajadores en contacto con el cliente primero y diseñando el negocio alrededor de ellos. Ellos están desarrollando un modelo que reemplace la lógica de la industrialización con una nueva lógica de servicio-manejado.

Materias comprendidas: estrategia competitiva, estrategia corporativa, servicio al cliente, capacitación de empleados, comportamiento organizacional y liderazgo, desarrollo organizacional, industrias de servicio, gerencia de servicio, servicio, tecnología y operaciones.

d) Título: EL BENEFICIO DEL ARTE DE RECUPERAR UN SERVICIO

Autores: James Heskett, Christopher W.L. Hart y W. Earl Sasser Jr.

Fuente: Revista de Negocios de Harvard, Julio 1 de 1.990, 7 páginas

Descripción:

Las compañías de servicio con frecuencia no pueden prevenir errores, pero pueden aprender a recuperarse y así retener a un cliente insatisfecho. La recuperación empieza identificando el problema, luego actuando rápidamente para corregirlo. Lo más importante, las compañías de servicio deben dar a los empleados de la línea frontal la autoridad y responsabilidad para hacer lo que es necesario para corregir un error de servicio, aún si esto significa desviarse de las reglas.

Materias comprendidas: relaciones con los clientes, retención de clientes, servicio al cliente, empoderamiento al empleado, empleados, ventas y mercadeo, gerencia del servicio, servicio.

e) Título: LOGÍSTICAS – ESENCIALES PARA LA ESTRATEGIA

Autor: James Heskett

Fuente: Revista de Negocios de Harvard, Noviembre 1, 1.997. 11p.

Descripción:

Para emplear logísticas como una palanca competitiva efectiva, el gerente puede adaptar programas logísticos para soportar las estrategias corporativas en curso en una continua base de largo tiempo. Los pasos necesarios para descomponer logísticas dentro de una estrategia incluyen el desempeño de logísticas de una auditoría estratégica, posible rediseño de sistemas logísticos, y el mantenimiento de procedimientos para asegurar una atención continua a la logística como una parte integral de la estrategia corporativa.

Materias comprendidas: estrategia competitiva, estrategia corporativa, logísticas, operaciones administrativas.

2.6.1. Análisis de los artículos

En el artículo *Lecciones del sector de servicios*, el autor se concentra en identificar un segmento objetivo, desarrollar un concepto de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes objetivo, construir una estrategia operativa para respaldar el concepto de servicio, y diseñar un sistema de prestación de servicio para garantizar la eficacia de la estrategia de operación. Esto en cuanto a la estructura básica de una empresa de servicios.

El autor, basándose en el estudio de organizaciones como Hartford Steam Boiler y Service Master, recopiló una serie de lecciones útiles para las empresas de servicios y objeto de reflexión para los productores de bienes:

1. Coordinación estrecha de las relaciones entre marketing y operaciones.
2. Una estrategia construida alrededor de una visión estratégica del servicio.

3. Capacidad de reorientar el servicio estratégico hacia adentro, enfocándolo sobre los empleados.
4. Énfasis en el control de calidad basado en un conjunto de valores compartidos, el grupo de pares, incentivos generosos y, cuando sea posible, una relación estrecha con el cliente.
5. Apreciación imparcial de los efectos de la escala sobre la eficiencia y la eficacia.
6. Reemplazo de los activos por la información.
7. Explotación de la información para generar más volumen de negocios.

El autor escogió estas lecciones porque representan características que distinguen a muchas industrias de servicios de las industrias productoras de bienes, debido al énfasis en las personas, las ideas y la información en lugar de los objetos; también porque prometen beneficios dobles como parte de una estrategia de negocios, y ofrecen mayor diferenciación del servicio y menores costos.

James Heskett también habla sobre lo importante que es confiar en los empleados, darles más responsabilidad y autoridad de decidir, es decir, darles empoderamiento, especialmente a los empleados de primera línea, los que tienen más contacto con los clientes. Esto se hace con el fin de corregir posibles errores en el servicio y solucionar problemas a los clientes de una manera inmediata, aún si es necesario salirse de las reglas establecidas en la empresa. Por esta razón el autor hace mucho énfasis en prestar atención a todos los aspectos que influyen en el buen desempeño de los empleados, como un reclutamiento efectivo, una capacitación adecuada, supervisión de las labores periódicamente, motivación y reconocimiento de los méritos del personal.

2.5. INFLUENCIA DEL AUTOR EN OTRAS INVESTIGACIONES

a) Artículo: DEL SEGUNDO NADIE SE ACUERDA

Autor: Omar Castellá

Director de operaciones de SerPrimeros.com

“En el libro "Service Breakthroughs", James Heskett, Earl Sasser y Christopher W. L. Hart realizan la siguiente afirmación: "Las empresas sobresalientes de servicios se diferencian en dimensiones de calidad que sean importantes para sus clientes, y que implícita o explícitamente garantizan resultados." Y es que después de haber pasado por la época del "one to one" la economía en Internet vuelve a reflejar algo más el carácter de la economía off-line. Ahora ya no es tan importante conocer muy de cerca al cliente y ser capaz de ofrecer la mejor oferta... también existe la calidad.”⁷

⁷ www.emprendedoras.com/articles

Omar Castellá, hace referencia al libro *Service Breakthrough* escrito por Heskett y sus coautores, para explicar cómo se mide la calidad en una empresa de servicios, especialmente, en una empresa como SerPrimeros.com, la cual se dedica a diseñar y crear páginas web. Castellá plantea algunas preguntas sobre los aspectos que los clientes tendrían en cuenta para valorar el nivel de calidad que tiene su empresa, como por ejemplo, la apariencia y colores de la página, la rapidez de acceso, la claridad del texto, el número de páginas para acceder a alguna específica, entre otros estándares de calidad.

b) Artículo: QUEMADOS POR EL TRABAJO

Autor: Esther Claver

Psicóloga y Máster en Consultoría y Procesos de Desarrollo Organizativo.

“Sobre lo que da satisfacción a los empleados:

James Heskett, W.Earl Sasser Jr. y Leonard Schlesinger, en "The Service Profit Chain", apuntan algunos aspectos fundamentales que dan satisfacción a los empleados:

- 1.- Poder de decisión y amplitud de criterio para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- 2.- Límites bien demarcados dentro de los que se pueda mover la primera línea.
- 3.- Capacidades y conocimientos adecuados.
- 4.- Sistemas de apoyo adecuados.
- 5.- Sistemas de reconocimientos y premios al correcto desempeño.

También añaden lo que ellos llaman los diez mandamientos de un líder en la cadena de utilidad en el servicio:

- El empleado en primer lugar.
- Dedicar tiempo a la primera línea.
- Promover el desarrollo personal de los empleados.
- Apoyar y diseñar trabajos con un amplio poder de decisión.
- Reducir los costes laborales a través de buenos sueldos.
- Invertir en los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Asegurar la retención de los clientes.
- Establecer instrumentos de medición y sistemas de reconocimientos que influyan en el desempeño de los empleados.
- Comunicar con el ejemplo.”⁸

Esther Claver, psicóloga con 10 años de experiencia en el sector de la ONGs, hace una reflexión en su artículo “Quemados por el trabajo”, sobre el por qué las personas dejan sus empleos por sentirse “quemados”.

⁸ adaptado de: www.formenteraonline.com/firmas/articulos/estherclave0503.html.

La autora se refiere a ciertos aspectos que pueden influir en la satisfacción de los empleados en cualquier empresa; para cada uno de estos, se vale de algunos datos bibliográficos para sustentarlos mejor, tales aspectos son:

- *La capacidad de las empresas de atraer profesionales.* José María García de Tomás. "Atraer Talento" en Manual Practico de dirección y motivación en la empresa, Cuadernos Cinco Días, mayo 2.000.
- *Lo que da satisfacción a los empleados.* James Heskett; W.Earl Sasser; y Leonard Schelinger. The Service Profit Chain. Harvard Business School.
- *La participación en la formulación de objetivos.* Artículo "La participación en el establecimiento de metas y sus efectos sobre el rendimiento y la satisfacción laboral. Tomás Bonavia Martín. Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.
- *Por qué las empresas no prestan atención a su capital humano.* Jeffrey Pfeffer. "The Human Equation".

Luego hay otro punto donde menciona los errores más comunes que cometen las personas en sus trabajos, y por los cuales llegan a "quemarse" en estos; para esto, Claver complementa con su propia experiencia laboral, donde ella también tuvo problemas de ese tipo y concluye con algunas recomendaciones para hacer más productivo el aspecto laboral y personal de las personas que laboran en cualquier empresa.

c) Artículo: LA CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL MOTIVADO A LA CADENA DE BENEFICIO DEL SERVICIO

Autor: Peter Van Dómele

Fuente: el artículo fue adaptado por la autora de la tesis, la figura fue tomada de la misma fuente: www.rrhmagazine.com/betterbeyourself/artículo.html.

Muchos proyectos no resultan por falta de información interna, insatisfacción de los empleados o falta de motivación. Toda iniciativa requiere empleados satisfechos con su trabajo, entorno, posibilidades de crecer, de utilizar su creatividad y con su integración en la información. Empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes. Clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento.

Según Heskett, Sasser y Schlesinger (The Service Profit Chain, 1997) una clave de éxito en las empresas, es la calidad de sus servicios y el enfoque de cumplir los deseos de sus clientes. La estrategia de estas empresas se basa principalmente en: definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplirlos. El capital humano de la empresa es el que se encarga de que esta estrategia se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente.

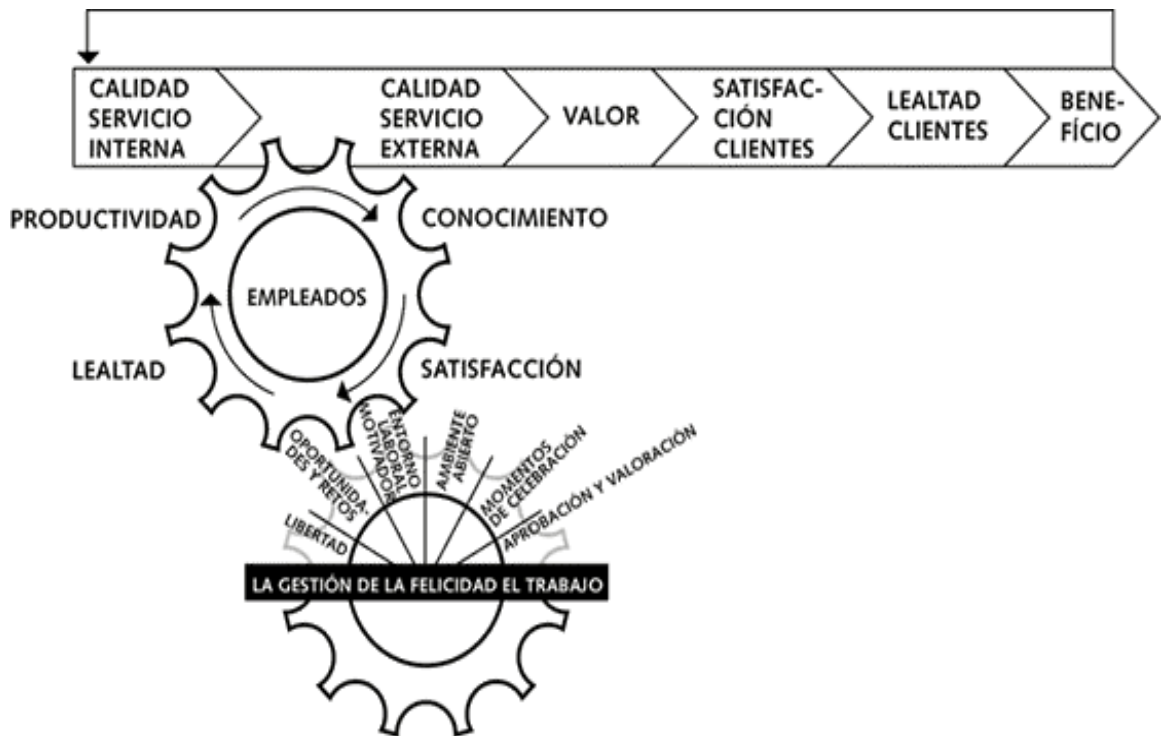
Periódicamente se publican datos financieros, casi nunca datos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Partiendo de la teoría del Service Profit Chain, se ha desarrollado el concepto de la Gestión de la Satisfacción de Empleados. Para gestionar hay que saber; para saber hay que medir. Las

influencias que determinan el grado de satisfacción de los empleados están en los **Siete Pilares de Felicidad**:

- Oportunidades y Retos: mantienen el trabajo atractivo y emocionante, por ejemplo: la satisfacción que da el trabajo y la medida en que el empleado puede utilizar su creatividad en el trabajo son nombradas a menudo por los empleados.
- Ambiente Abierto: una cultura abierta implica que empleados y directivos puedan llamarse la atención unos a otros sobre las propias responsabilidades. Esto requiere que los empleados sean informados sobre los resultados de la empresa, que las tareas de cada empleado estén claras y sinceridad entre compañeros de trabajo.
- Libertad y Conocimiento: dar a los empleados el espacio necesario para que desarrollen sus propias iniciativas y para crear un sentido de propiedad, asumiendo sus propias responsabilidades. Requiere de actuar siguiendo las propias ideas y de tener la posibilidad de introducir mejoras.
- Aprobación y Valoración: una organización que valora a sus empleados y como trabajan, está confirmando su confianza en ellos. La confianza y el respeto mutuo son muy importantes.
- Entorno Laboral Motivador: ¿Cuán agradable es el lugar de trabajo? ¿Cómo puede contribuir el ambiente laboral en la satisfacción en el trabajo?. También trata de la medida en que la misión de la empresa inspira a sus empleados y la cooperación entre departamentos.
- Momentos de Celebración: es bueno celebrar de vez en cuando los resultados conseguidos. Además es necesario crear momentos especiales para que los empleados puedan desahogarse.
- Equilibrio: es el equilibrio que debe haber entre todos los pilares. Abarca la cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible, el equilibrio entre trabajo y vida privada y la variedad en el trabajo.

(Ver figura 7 en la próxima página)

Figura 7. Relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento.



2.6. RELACIÓN DE APORTES DEL AUTOR CON SU PAÍS (E.E.U.U.)

El autor menciona en sus obras y artículos casos de ciertos sectores económicos y de varias empresas norteamericanas para ampliar un tema específico por medio de ejemplos, como es el siguiente comentario: “En la actualidad, todas las empresas de energía eléctrica de los Estados Unidos enfrentan un problema de tamaño. Durante años, la industria se guió por el evangelio de que cuanto mayor la capacidad generadora concentrada en un solo sitio, más grandes eran las economías de escala. Esto fue cierto hasta los años 70, cuando las unidades cada vez más grandes comenzaron a tener problemas de confiabilidad. Además, las demoras en los tiempos de construcción, fomentadas en ocasiones por las protestas de los grupos ambientalistas contra las plantas grandes, puso fin a las economías esperadas. Por último, al mejorar la capacidad para transmitir los sobrantes de energía de un mercado a otro, fue posible comprar energía a menor precio del que podían ofrecer las unidades grandes. Así, muchas empresas de energía en este momento están satisfaciendo las necesidades fluctuantes de los mercados

pequeños en forma más económica a través de otros medios”⁹. A través de este ejemplo, el autor busca mayor comprensión sobre una de las lecciones que él escribió para las empresas de servicios (reevaluar los efectos de la escala).

El comercio, las comunicaciones, el transporte, los hoteles, los servicios médicos y financieros, la educación, el gobierno y los servicios técnicos para la industria, representan casi el 70% del ingreso nacional y las $\frac{3}{4}$ partes de las ocupaciones no relacionadas con la actividad agropecuaria en los Estados Unidos. Habiendo generado 44 millones de empleos en los últimos 30 años, han absorbido muchas mujeres y minorías que ingresan en la fuerza laboral, han mitigado los efectos de todas las recesiones posteriores a la Segunda Guerra Mundial, y han impulsado todas las recuperaciones económicas recientes. Heskett menciona esto como un liderazgo económico de esas industrias de servicio, y parte de ahí para enfocar su estudio en las estructuras de las empresas ejemplares en ese sector, así como qué prácticas se pueden aprender de las mismas.

El autor hace un análisis de la economía de los servicios, y relaciona las lecciones del sector de servicios con la situación de este sector económico en Estados Unidos, y su influencia en el empleo y la inflación. **(ver artículo del numeral a).**

Heskett además de estudiar y escribir casos sobre algunas empresas norteamericanas de servicio, también ha asesorado muchas de ellas, entre algunas están:

- Taco Bell Corporation
- Southwest Airlines
- Central Blood Bank
- Service Master Co.
- Courtyard by Marriot
- Fairfield Inn
- Service Master Industries
- General Electric Co.
- Compu Serve
- Benetton
- Shouldice Hospital Limited
- Microsoft
- Girl Scouts of the U.S.A.

⁹HESKETT, James. Artículo “Lecciones en el sector de los servicios”. Harvard-Deusto Business Review, oct.-dic. De 1.987, p. 83-94.

2.7. CONCLUSIONES GENERALES SOBRE JAMES HESKETT

El profesor James Heskett , en sus investigaciones sobre el servicio, se enfoca en algunos elementos y conceptos, tales como:

- Logística empresarial
- Encuentro de servicio
- Visión estratégica del servicio
- Enfoque y Posicionamiento del servicio
- Gestión y satisfacción del personal
- Cultura del servicio
- Desarrollo multinacional del servicio
- El futuro del servicio
- Creatividad e innovación en servicios
- Satisfacción y Lealtad del cliente
- Calidad y productividad
- Gestión de la información y la tecnología
- Las redes en los servicios
- La cadena de Beneficio del servicio

De estos elementos, Heskett profundiza más en unos que en otros; como por ejemplo, en la importancia de establecer en cualquier empresa, especialmente si proporciona servicios, una *Visión Estratégica del Servicio*, teniendo en cuenta sus elementos básicos e integradores y las relaciones entre estos, con el fin de planear y coordinar las funciones de marketing y de operaciones de la empresa. Estos elementos y las relaciones entre ellos se pueden analizar en la **figura 5**. El autor desarrolla este tema en sus libros “La Gestión en la Empresas de Servicios” y “Cambios Creativos en Servicios” y en su artículo “Lecciones en el Sector de Servicios”.

En su libro *Service Profit Chain* (Cadena de Beneficio del Servicio), abarca temas como satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, lealtad del mismo y por último beneficios y crecimiento, los cuales tienen este orden, y uno es consecuencia del anterior. Aquí resalta la importancia de dirigir la visión de la empresa hacia adentro, tal como se hace en la gestión de la satisfacción del cliente, con el fin de que los directivos de una empresa de servicio que quieran obtener beneficios y la lealtad de sus clientes, tienen que invertir en su capital de trabajo, buscando primero la satisfacción de sus empleados.

Heskett también menciona la importancia de contar con redes en los servicios, especialmente si son multinacionales, a la vez que se hace un buen uso de la tecnología y de la información para conocer más a los clientes actuales y potenciales y establecer posibilidades de crear nuevos servicios.

En conclusión, todos los temas de servicio que James Heskett ha estudiado, tienen un fin común, promover la cultura del servicio en las organizaciones tanto de servicios como manufactureras para satisfacer a su clientela clave y

conseguir un posicionamiento dentro de su sector. Se puede afirmar que el autor está contribuyendo con ese fin, ya que además de estudiar y publicar experiencias y estudios en sus libros y artículos sobre el sector de los servicios, está difundiendo sus conocimientos como profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y como director y consejero de varias empresas de servicios norteamericanas y europeas.

3. GERENCIA DEL SERVICIO EN COLOMBIA

3.1. SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA

En las 7 áreas metropolitanas más importantes los sectores de mayor fuente de empleo son los servicios, el comercio y la industria (Encuesta nacional de hogares del DANE (Departamento Nacional de Encuestas). El mayor número de ocupados está en el sector de servicios financieros (9.4%) en el sector de transporte un 7.2 y en construcción 5.0. A pesar de que en Colombia el sector de mayor empleo es el agropecuario, la población desplazada del campo ha incrementado la demanda de empleo en el sector manufacturero y de comercio informal. Las principales industrias del país se ubican en los sectores: textil, petrolero, alimentos, calzado y vestido, bebidas, químico, cemento, oro, carbón y esmeraldas.

Colombia es un país de comerciantes. Esta realidad, manifestada en el deseo de todo colombiano de poner su propio negocio, es la causa de que el sector de los servicios, dentro del cual el comercio ocupa el primer lugar, sea el más importante de la economía nacional.

▪ Turismo

Colombia cuenta con muy amplias y atractivas ofertas turísticas: sol, playa, aventura, agroturismo, ecoturismo, etc. Las playas del mar Caribe o las exóticas calas en la costa del Pacífico; 45 parques naturales, de ellos 14 con completas infraestructuras turísticas; la zona Tayrona de Santa Marta; Cartagena de Indias; las islas de San Andrés y Providencia; Santa Fe de Bogotá... forman parte del gran inventario turístico del país. También posee grandes fincas cafeteras, con sus mansiones de la época colonial, ahora abiertas al turismo internacional de alta calidad. Se encuentran importantes restos arqueológicos conservados, como los de San Agustín y Tierradentro, y las muestras arquitectónicas de su pasado colonial, representado principalmente por la ciudad de Cartagena de Indias, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

El aporte del sector turístico al producto interno bruto, considerando sólo los servicios de hoteles y restaurantes, representó el 2,4% en 1995. Por su importancia para el desarrollo económico y para ampliar su participación en el producto nacional, el Gobierno ha diseñado el Plan Indicativo (1995-1998), que contempla la nueva Ley del Turismo (que abre importantes espacios a la inversión privada), crea nuevos polos de desarrollo turístico y legisla sobre la protección del medio ambiente y su relación con los sectores afectados.

El mercado turístico creció 9% entre 1992 y 1995. El país tiene 1.432 establecimientos hoteleros; 15 de 5 estrellas, donde están las representaciones

de las importantes cadenas Hilton, Holiday e Internacional Sol-Meliá.

Según las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Colombia ocupaba en 1995 el puesto 57 entre los principales destinos mundiales. Los ingresos por turismo fueron de 851 millones de dólares. El mismo año ingresaron en el país 1.400.000 turistas, mientras que en 1981 fueron 857.000 turistas.

▪ **Telecomunicaciones**

Después de la construcción, el sector de las comunicaciones es uno de los de mayor crecimiento, con tasas de crecimiento anual del 7% desde 1991, superando el 16% en 1996 y un 7,2% en 1997.

A finales de 1998 habían más de siete millones de líneas telefónicas instaladas y conexiones digitales por satélite, fibra óptica y un cable submarino que conecta todo el sistema con el exterior. La infraestructura está por encima de la media de los países iberoamericanos, y las previsiones de inversión y desarrollo del sistema de telecomunicaciones prevén notables avances en los próximos años.

▪ **Transporte aéreo**

El sistema de rutas aéreas se encuentra bien desarrollado y cuenta con cerca de 100 aeropuertos (73 públicos), de los que 11 son internacionales; los principales son los de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena.

La principal compañía aérea ha sido Avianca, perteneciente al grupo privado Santo Domingo y que cubre la mitad del tráfico nacional y muchas de las rutas internacionales. Desde hace pocos años, además de volar a Europa desde el aeropuerto de Bogotá, lo hace también desde Cartagena de Indias. Además, también operan en el país otras 20 compañías nacionales y las principales internacionales. El sector del transporte aéreo está regulado por la entidad pública Aeronáutica Civil.

En el año 1996 se movilizaron 8.062.000 pasajeros a nivel nacional y casi tres millones a nivel internacional. Por su parte, la carga transportada en rutas nacionales casi alcanzó las 136.000 toneladas y superó las 371.000 toneladas de carga internacional, entre tráfico de importación y exportación.

Desde 1996 el Gobierno ha hecho importantes cambios a través de inversiones y la puesta en marcha del plan de concesiones al sector privado. Se ampliaron los aeropuertos de Cartagena y Bogotá. En 1995 se adjudicó el proyecto para la construcción de la segunda pista del aeropuerto El Dorado de Bogotá, a un consorcio liderado por la empresa española Dragados y Construcciones, entró en operación en 1998, por un valor de 100 millones de dólares. En 1996 se entregaron en concesión a operadores privados y por un período de 15 años, los aeropuertos de Cartagena y Barranquilla; el primero al operador Skipoll de

Holanda y el aeropuerto Ernesto Cortissoz de Barranquilla a Aena de España.

El 15 de julio de 1998 se inició el proceso de privatización y modernización del aeropuerto de Cali, con unos beneficios anuales de 12 millones de dólares y un tráfico de más de dos millones de pasajeros al año.

La cobertura de radares y radioayudas supera el 80% del país. Se potenciará la red satelital de meteorología y se avanzará en la adecuación y actualización de la red de comunicaciones y de aeronavegación, dentro de los adelantos tecnológicos actuales. También se trabaja en el programa de Seguridad del Sistema Integrado con una mejora de las pistas, dotando de unidades de rescate a los aeropuertos que lo requieran e instalando los cerramientos necesarios.

Este año se llevó a cabo la alianza entre Avianca, Aces y Sam, la cual lleva el nombre de Alianza Summa.

3.2. GERENCIA DEL SERVICIO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

Aunque Colombia cuenta con muchas riquezas para explotar, no se le está dando el uso adecuado, por ejemplo el turismo se podría beneficiar más con sus paisajes exuberantes, pero desafortunadamente la inseguridad y la violencia que está por todo el territorio colombiano, ha incentivado el miedo a los turistas nacionales y extranjeros. Lo mismo pasa con la inversión extranjera en el país, la cual se ha disminuido por las mismas razones mencionadas.

Pero a pesar de esto, el servicio ha ido evolucionando poco a poco en las empresas colombianas, no sólo en las prestadoras de servicios, también manufactureras y distribuidoras. A continuación se hace referencia a algunas de ellas y los elementos del servicio que aplican en sus organizaciones:

“LEALTAD DE LOS CLIENTES.

Las estadísticas indican que capturar un cliente nuevo cuesta siete veces más que mantener uno habitual. Por esto, las empresas en el mundo se han volcado a estudiar a sus compradores y a desarrollar planes de lealtad para hacerlos más fieles, incrementar su consumo y conocerlos. El comercio y las empresas de larga distancia son los principales impulsores de estos programas.

Mientras que en Estados Unidos, la mitad de los 10 minoristas más importantes de tiendas por departamento, autoservicios, estaciones de gasolina y tiendas de conveniencia tienen programas de lealtad, **en Colombia** esta tendencia ha tenido gran desarrollo en los sectores financiero, de comercio y telecomunicaciones.

Los planes de lealtad tienen tres propósitos:

- Incentivar al consumidor a utilizar con más frecuencia el producto o el lugar de compra.
- Retenerlo
- Ayudar a capturar información sobre el cliente y sus hábitos de compra.

Para que la fidelización se produzca, estos planes deben ir acompañados de una marca fuerte, productos de calidad y un buen servicio.

El estado ideal de un plan de lealtad es conocer los hábitos de consumo de cada comprador, de tal manera que se le pueda hacer un mercadeo uno a uno. Para esto se necesita recorrer un largo camino e invertir bastante. **En Colombia**, el desarrollo de los planes de lealtad está prácticamente en una etapa inicial, recopilando la información histórica de sus clientes. Sin embargo, las grandes cadenas y las empresas de larga distancia ya están empezando a utilizar la información recopilada de sus consumidores.

CONOCER AL CLIENTE.

Los planes de lealtad le han servido a las empresas comerciales para volver más fieles a sus usuarios y para obtener información sobre ellos, ya que su gran problema era que tenían miles de clientes, pero todos eran desconocidos. Las tres cadenas más importantes ya tienen estos programas. Vivero fue el pionero, Carulla lo adoptó en agosto del 2000. Olímpica lanzó su tarjeta plata en noviembre del 2000 y el Éxito introdujo el pasado 2 de julio sus Puntos Éxito. El éxito de este tipo de productos radica en que el cliente sienta que es fácil de utilizar, y que los premios son alcanzables; además es muy útil para recopilar información de los clientes ya que cuando la tarjeta pasa por la caja, queda registrado qué compró y en qué cantidades lo hizo.

Olímpica: el vicepresidente comercial de la cadena Jaime Char, explica el comportamiento de las ventas de Olímpica, el cual es un ejemplo del efecto dinamizador de los eventos organizados con las tarjetas. Las actividades realizadas con tarjeta plata durante marzo, mayo y junio permitieron aumentar 13% las ventas de la cadena en todo el país.

Éxito: Adriana Jaramillo, jefe de división de mercadeo Éxito, opina sobre la fidelización de los clientes:

"Los programas de incentivos son solo un pedacito de la retención. Esta tiene que ir acompañada de buen servicio y de calidad".

. "Aunque en los últimos cuatro años entregamos premios a 203.000 personas por medio del número millonario, la gente lo percibía como una rifa, y ahora quiere tener la certeza de que va a ganar algo, por eso, lanzamos los Puntos Exito".

"Uno normalmente tiene la segmentación de clientes basada en conocimiento demográfico y no en hábitos de consumo. Ahora vamos a armar mejor los almacenes para los clientes y darles más gusto, conociendo los hábitos de compra".

Carulla: Sergio Rivera, gerente de mercadeo, se refiere al gran potencial de la información: "Podemos hacer el seguimiento de los hábitos de compra, armar comunidades de consumidores, identificar a los clientes más importantes para no dejarlos ir".

Para llegar a este nivel se requiere tener sistematizados todos los puntos de venta, volcar la organización al manejo de relaciones con el cliente y no con el producto, y tener un equipo especializado en el análisis de la información, entre otros aspectos. **El Exito**, por ejemplo, está orientando su plan de lealtad a hacer análisis de consumo global, mas no de persona, porque el tamaño de las bases de datos que maneja hace que sea excesivamente costoso personalizarlo.

CURA PARA LOS INFIELES.

Cuando se liberó el servicio de larga distancia, los nuevos operadores se lanzaron a una guerra abierta para conquistar clientes a cualquier costo. La infidelidad del consumidor, que iba detrás de las ofertas, llevó a la **Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB) y a Orbitel** a organizar, cada una por su lado, estrategias para retener a sus usuarios.

Las compañías tienen un plan de acumulación de puntos para quien se inscribe en el programa (puntos verdes de ETB y código 5 de Orbitel) y un programa destinado al usuario frecuente de larga distancia que le da tarifas rebajadas siempre, independientemente del día o la hora (tarifa personal y plan de ahorro, respectivamente). Con estos programas se recauda información sobre características de consumo y se establece un perfil de los usuarios, útil para el desarrollo de productos y servicios. Estas estrategias se apoyan en sistemas de información con el cliente, que van desde la facturación detallada hasta el uso de call centers e internet.

ETB: los puntos verdes y la tarifa personal han aumentado su porcentaje de retención del 15% que tenía en el 2001, al 40% este año. Es decir, que de 10 llamadas desde un hogar, cuatro se hacen por el 07. "Estábamos orientados al producto, pero ahora nos estamos orientando hacia el mercado", explica María Eugenia García, vicepresidente de mercadeo masivo de ETB.

Orbitel: ha aumentado el 25% el consumo de los clientes que se inscriben al programa con el plan de puntos código 5. "Los resultados de los tres años de operación del programa son positivos. Un 30% de los clientes están inscritos en él", afirma Alejandro Ceballos, presidente de Orbitel.

Todos estos programas mencionados, son una herramienta importante para ayudar a la fidelización del cliente, pero no la única. Son un incentivo que debe acompañarse de una marca fuerte, productos de calidad, tecnología y buen servicio al cliente.

DE DATOS A INFORMACIÓN

Carulla es una de las compañías que más han avanzado en el análisis de las conductas de sus clientes, gracias al seguimiento que les ha hecho con la tarjeta Supercliente. En los casi dos años que lleva el plan han hecho un seguimiento histórico a los hábitos de sus compradores y, de acuerdo con ellos, han creado comunidades de clientes. Esta información sirve para detectar la utilización que se está haciendo de las distintas categorías del almacén, para establecer cuáles tienen potencial de crecimiento y cuáles no están siendo utilizadas según los estándares del sector. La compañía también ha aprovechado la información para enviar correos relevantes para los diferentes tipos de comunidad y para convertirse en un vehículo entre el proveedor y el consumidor. Por ejemplo con Procter & Gamble realizó una promoción en la que la multinacional otorgaba bonos de descuento de un almacén de ropa a los clientes que consumieran determinada cantidad de sus productos en Carulla.

Los pasos que sigue son interactuar con el cliente, para mandar estímulos y beneficios de acuerdo con los patrones de consumo, y personalizar la relación.”¹⁰

Otro ejemplo de cómo ha avanzado la gerencia del servicio en Colombia es el de los CALL CENTERS, que aunque es un negocio relativamente nuevo en el país, ya factura anualmente casi los \$80.000 millones de pesos (\$222 millones diarios), a nivel mundial esta industria mueve cerca de 700 billones de productos y servicios y crece en un 20% anual.

Los beneficios que ofrece los Call Centers como empresas de outsourcing a cualquier tipo de empresa que los utilice son:

- Se contrata a una empresa especializada que le permitirá a la empresa contratante prestar un excelente servicio a sus usuarios.
- No se necesita invertir en tecnología.
- Todos los esfuerzos se concentran en la actividad principal del negocio sin distraerse en labores diferentes a su rol.

¹⁰ Adaptado por la autora de la tesis de: REVISTA DINERO. Artículo “La Fidelidad Paga”, Edición 165. Bogotá, D.C. Colombia, septiembre de 2002.

Actualmente esa industria está generando mucho empleo porque es intensivo en mano de obra.

Colcenter: es una empresa que con cinco años de experiencia en la prestación de servicios, se ha convertido en una de las empresas más sólidas en el servicio de telemarketing, gestión de ventas, de cobranzas, gestión de mesas de ayuda y outsourcing tecnológico. Hoy trabaja en un software hecho a la medida de cada cliente.

“Roberto Wills, uno de los directivos de Colcenter dice en una entrevista con El Espectador, dice lo siguiente: lo que se está implementando es el mercadeo uno a uno, donde el contacto con el cliente y el consumidor final es más importante aún que el implementar ventas a través de nuevos clientes, ya que el costo de perder un cliente es 5 veces mayor que el costo de ganar un nuevo cliente a través de publicidad”¹¹.

Dentro de sus clientes están Alianza Summa, Deskubra, Cablecentro, Unileber, Bell South, entre otras; también prestan servicio a Ecuador, Perú y Venezuela.

¹¹ EL ESPECTADOR DOMINGO. Artículo: Call Centers. septiembre 22 de 2002, páginas 8B – 9B.

4. CONCLUSIONES

En la década de los noventa entró con fuerza en las organizaciones el concepto de **calidad en el servicio** como uno de los elementos fundamentales para crear una ventaja competitiva. La globalización ha sido un factor definitivo para que las empresas que están interesadas en permanecer vigentes en un entorno cambiante y de incertidumbre, puedan seguir disfrutando de la aceptación de sus clientes, los cuales ahora tienen más elementos para comparar, exigir y decidir según sus propias necesidades.

La calidad en el servicio se entiende como la generación de valor agregado sobre el producto o el servicio que desea adquirir el cliente, y que en condiciones similares de calidad, precio y desempeño, se convertiría en el factor diferenciador para la toma de decisión de la compra. Es un elemento que establece la distinción y que se manifiesta de múltiples maneras, de acuerdo con la iniciativa, la creatividad y la capacitación de los empleados.

Una gran parte del éxito de cualquier estrategia es el valor agregado, representado por la disposición de los funcionarios o empleados para entregar lo mejor de su parte a fin de brindar satisfacciones al cliente en cada una de las interacciones, que según Jan Carlzon, son los "momentos de verdad", es decir, cada uno de los contactos del cliente con la organización, los cuales pueden determinar la pérdida del cliente o el mantenimiento de su lealtad.

Antes de lograr la satisfacción de los clientes, es importante prestarle atención a la satisfacción y motivación de los empleados o prestadores del servicio, ya que ellos son quienes se encargarán de transmitir el optimismo y la alegría con que realizan su trabajo, a los clientes de la organización, y por lo tanto se alcanzarán mayores beneficios y clientes más leales y satisfechos.

Una dedicación universal al servicio de calidad no se da espontáneamente, tiene que originarse en el centro de influencia, que generalmente está en la cima de la pirámide. Si la alta gerencia cree en el servicio, hay más posibilidades de que la idea se contagie.

5. RECOMENDACIONES

La investigación de ésta tesis iba dirigida a analizar el concepto del servicio desde el punto de vista de James Heskett y Jacques Horovitz, y luego con base en eso, analizar cómo está la gerencia del servicio en las empresas de Colombia, éste último aspecto se mencionó de manera superficial, sólo se mencionaron algunas, y con un enfoque no a la gerencia del servicio como tal, sino ciertos elementos que la integran como son: fidelidad de los clientes, conocer a los clientes, y el manejo de la información. Por lo tanto se recomienda que se lleve a cabo una investigación profunda dirigida propiamente a establecer qué se ha investigado sobre la gerencia del servicio en Colombia y cómo se ha aplicado (si verdaderamente se ha hecho) en las empresas colombianas. Para esto puede tomarse en cuenta este proyecto de investigación como base teórica así como los otros proyectos que analizan los trabajos de otros autores relacionados con el tema del servicio.

GLOSARIO

Este glosario ha sido redactado por la autora de la tesis partiendo de los temas que desarrollan los autores estudiados y teniendo en cuenta algunas definiciones que los mismos hacen de ciertos términos mencionados a continuación.

APALANCAMIENTO DEL BENEFICIO: este término puede entenderse como la diferencia entre el valor que le da el cliente a un servicio y el costo de proporcionar ese servicio.

CADENA DE VALOR: es un modelo que describe los componentes y las actividades necesarias para que una empresa suministre un producto o un servicio concreto, a través de determinados procesos y con aportes de las personas .

CALIDAD: es el nivel de excelencia que la empresa escoge alcanzar para satisfacer a sus clientes, y que además comprende los procesos por los que se logra. Ese nivel de exigencia es determinado y juzgado por los clientes.

CALIDAD DEL SERVICIO: son los resultados y el proceso por el que se alcanzan los objetivos en la prestación de un servicio. Se evalúa por los clientes en términos de lo que reciben comparando con lo que esperaban. La calidad del servicio es subjetiva porque las necesidades y expectativas varían según el cliente y la situación. James Heskett, en su libro “Cambios creativos en Servicios”, la define así: *Calidad del servicio = servicio real – servicio esperado.*

CLIENTE: un cliente es aquella persona que paga dinero por el servicio o producto que le es proporcionado por un proveedor, por lo tanto es la razón de ser de un negocio.

CLIENTELA CLAVE: es el segmento de clientes que por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Cada servicio debe seleccionar una clientela clave.

ESTRATEGIA DE SERVICIO: es un medio de prestar un servicio y superar al competidor (ventaja competitiva). Para su elaboración la empresa debe contemplarse a través de los ojos del cliente. Una estrategia de servicio ayuda a asignar recursos, a definir prioridades y a gestionar el servicio. Puede anunciarse como promesa o garantía para el cliente.

EXPECTATIVA: es lo que el cliente cree y espera que va a recibir; para eso se basa en experiencias pasadas en la empresa o en análogas, por referencias de terceros, etc. Cuando el cliente ha recibido un buen servicio de cierta empresa, espera que la próxima vez sea igual o mejor.

GERENCIA DEL SERVICIO: es un método organizacional que hace del mejor servicio la fuerza motriz del negocio; es una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores, actitudes y métodos que puede implementarse no solo en las empresas prestadoras de servicios, también en las empresas manufactureras, con el fin de agregarle valor al producto ofrecido.

MEDIR: consiste en comparar los resultados obtenidos en un proceso o gestión, con los objetivos planteados al inicio. Las mediciones permiten conocer la calidad del servicio, dónde está la empresa con una referencia, comprobar la homogeneidad, identificar puntos fuertes y débiles, centrar los esfuerzos, dirigir y controlar el progreso y los logros.

NECESIDAD: es la falta de las cosas que son menester para la vida del ser humano. Jacques Horovitz, en su libro “Los siete secretos del servicio al cliente”, hace una clasificación de las necesidades de los clientes cuando busca un producto o servicio, en dos categorías: implícitas y explícitas; las necesidades implícitas normalmente hacen referencia a las características de un producto o servicio, son críticas, no se ponen de manifiesto en una investigación de mercados, su ausencia provoca mucha insatisfacción y predisposición; las necesidades explícitas se refieren especialmente a las prestaciones.

NIVEL DE EXCELENCIA: ocurre cuando el servicio responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder al valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus necesidades.

PERCEPCIÓN: es la recepción que una persona hace sobre algo que conoce y se hace una idea sobre eso. Es la impresión que tiene un cliente luego de un contacto con la empresa.

PERSONA: es un fin en sí misma, no un medio, debe respetarse, reconocerse como persona concreta, con identidad propia, única y diferente a las demás.

POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO: consiste no sólo en posicionar un producto o servicio en un mercado, incluye también políticas y prácticas, lugar donde se presta, quien lo presta y el cliente, que puede cambiarse por el propio servicio y que juega un papel importante en su prestación.

SEGMENTACIÓN: es un método para analizar las necesidades, percepciones y expectativas de los clientes, clasificándolos en “grupos homogéneos”, con el fin de determinar a cual segmento de clientes se van a dirigir los esfuerzos de la empresa e investigar más a fondo sus necesidades y expectativas específicas.

SERVICIO: puede definirse desde dos puntos de vista. Para el cliente, el servicio es el conjunto de prestaciones que él espera de una empresa, además

del producto o servicio básico, como consecuencia del precio e imagen del mismo. para el proveedor, el servicio es el conjunto de actividades que el ofrece al consumidor final a cambio del pago de este.

VALOR AÑADIDO: es el valor que el proveedor añade al producto o servicio a través de la ayuda para resolver problemas, apoyo financiero, apoyo posventa, rapidez o flexibilidad.

VALOR DEL SERVICIO: es lo que el cliente percibe a cambio de lo que paga, esto es válido tanto para los servicios como para los productos. La percepción en un servicio está basada tanto en los resultados que se obtienen como en la forma con la que se alcanzan tales resultados.

VALORES: son unos criterios previos que la persona tiene formados antes de actuar y de los que parte para elegir el fin, escoger unos u otros medios. Los valores se forman en la persona desde su casa con los aportes y la enseñanza de los padres, en la educación transmitida por los profesores y en el entorno social con el contacto con las demás personas y las experiencias cotidianas.

ANEXOS

ANEXO A: Artículos originales de Jacques Horovitz en inglés.

a) Title: MAKING A PROFITABLE BUSINESS OUT OF SELLING SERVICES

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Perspectives for managers, vol. 64, no. 8, September, 1999, p. 1-4.

Keywords: Service, Customer relations, After-sales service.

Description:

Many industrial companies today need to find new opportunities for making money. Their products are often identical to those of competitors and even if they are not, pressure on price reduces sales margins. To differentiate themselves, several successful companies have added services to support their product offering. As pressure on prices and margins continues, they realize that the service they have offered for free is costing them a lot. Unable to increase their product prices to reflect these costs, an increasing number of firms are considering selling service rather than giving it! A tough decision to make and one that can provoke bad reactions from customers if not handled correctly. In this article the author proposes a 10-step program to help market services.

b) Title: PUTTING SERVICE QUALITY INTO GEAR

Author(s): *Horovitz, Jacques; Cudennec-Poon, Chan;*

Origin: Quality Progress, Vol. 24, No. 1, JANUARY 1991, pp. 54-58, 5p.

Organization: msr (Management of Strategic Resources), France

Subject: Customer focus; Customer relations; Customer service; Service;

Description:

Abstract: Customer service is supported by five key elements. First, quality care is the communication of a clear vision about customer service to everyone in the organization. This includes being aware of customer needs and writing down quality standards and instructions. Second, customer care focuses attention on the customer. This includes: surveying customers; responding to their complaints; building service delivery around their needs; and over-responding when there is a problem. Third, flip care is support for front-line employees. Ask them for information; supply them with tools; give them mentors; and view the rest of the organization as internal suppliers to the front-line. Fourth, communication care is attention to employee-customer relations. For example, make the telephone experience a pleasant one; keep the reception area comfortable; and be sure company bills, brochures, and other public documents are readable and friendly. Fifth, leadership care means that managers show commitment to quality service. They spend time on quality issues; ask relevant questions; say thank you; and lead by example.

c) Title: TEN RULES FOR MANAGING YOUR BOSS

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Perspectives for managers, no. 85, January, 2002, p. 1-4

Keywords: Management techniques, Management styles, Managers, Human resource management, Employee attitudes

Description:

The author was involved in the restructuring of a major international company involving some 12'000 people and 12 hierarchical levels. In order to unleash the energies and get closer to customers, groups were divided into 250 "small companies" of some 50 people each and of three hierarchical levels. To change the mindset, a 20-day management seminar was organized, during which was discussed the challenge of how to deal with bosses, who in the old structure tended to hamper change. The whole process forced Jacques Horovitz to crystallize his observations and previous experience and test them with the 250 managers. In this article the author has grouped the results into ten rules that try to answer some common questions asked by managers with respect to managing their bosses, with the aim of helping the relationship become more effective, foster faster decisions, better decisions and more trust.

d) Title: GROWTH CATALYSTS

Author(s): Horovitz Jacques. Chichester: J. Wiley and Sons

Origin: Strebel, Paul (Ed.) / Focused energy : mastering bottom-up organization, 2000, p. 45-58.

Keywords: Organizational growth, Management styles, Strategic management.

Description:

For pioneering initiatives to flourish, top management has to stimulate growth opportunities with a growth catalyst - an organizational arrangement that encourages people to pursue growth. Jacques Horovitz describes five common growth catalysts, plus some common approach to growth which are not catalytic and should be avoided because they destroy value.

e) Title: INFORMATION AS A SERVICE TO THE CUSTOMER

Author(s): Horovitz Jacques. Chichester: J. Wiley and Sons

Origin: Marchand, Donald A. (Ed.) / Competing with information : a manager's guide to creating business value with information content , 2000, p. 55-68.

Keywords: Customer relations, Information, Service management.

Description:

In this chapter the author outlines techniques for improving the customer's knowledge to want to buy and stay loyal.

f) Title: USING INFORMATION TO BOND WITH CUSTOMERS

Author(s): Horovitz, Jacques. Chichester: J. Wiley and Sons

Origin: Marchand, Donald A. (Ed.) / Competing with information : a manager's guide to creating business value with information content , 2000, p. 35-53.

Keywords: Customer relations, Information, Competitive advantage.

Description:

Applying information to serve each individual customer effectively provides a major source of competitive opportunity. Jacques Horovitz explains the theory and practice behind successful customer bonding.

g) Title: CUSTOMER SATISFACTION MEASUREMENT: RARE, MÉDIUM OR WELL DONE?

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Perspectives for managers, vol. 51, no. 10, September, 1998, p. 1-4.

Keywords: Customer relations, Consumer satisfaction, Competitive advantage, Measurement.

Description:

Satisfying customers is an increasingly high priority for leading companies. Small wonder, since keeping customers is cheaper than acquiring new ones. Managing to exceed customer expectations is often a very good way to be competitive on value rather than price. Since no progress can be made without measurement, many companies have embarked on a series of methods to calculate the degree of their customers' satisfaction. However, there is still some confusion as to which tool measures what performance and for whom, and what to do with the results. There will always be some debate as to the usefulness of customer satisfaction surveys. What is generally agreed, however, is that as with many other measurement tools used by management, such surveys, and the indicators they provide, need to be looked at and evaluated in the broad business perspective. What follows aims to help companies towards achieving meaningful measurements of customer satisfaction.

h) Title: STRATEGIES FOR RETAIL GLOBALISATION

Author(s): Horovitz, Jacques; Kumar, Nirmalya.

Origin: Financial times, part.7, March 13, 1998, p. 4-8.

Keywords: Globalization, Retailing, Joint business ventures, Mergers, Franchising.

Description:

In this article on global retailing, Jacques Horovitz and Nirmalya Kumar describe the four main strategies for going global in the retail sector - joint ventures, organic growth, franchises and acquisitions. Retailers need to assess the degree of cultural distance that a market has and the severity of any entry barriers before deciding what strategy to pursue. Once globalisation is under way, retailers are faced with problems of format adaptation and relations with

local suppliers and partners.

i) Title: GROWTH WITHOUT LOSING THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Financial times, serie no. 4, September, 1997, p. 14-17.

Keywords: Company growth, Entrepreneurship, Managerial activities.

Description:

Keeping the entrepreneurial spirit as a company grows is a challenge. If the entrepreneurial founder stays in charge of everything, as he or she did when the company was small, there is a risk of stifling change. On the other hand, creating a bureaucratic process too soon can kill innovation and speed of movement. Jacques Horovitz suggests several ways that both can be avoided - by building on the role of the entrepreneur, developing his team, and a formalisation process that can keep the delicate balance between agility and structure.

j) Title: MANAGING CUSTOMER COMPLAINTS FOR PROFIT

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Perspectives for managers, November, 1996, vol. 27, no. 11, p. 1-4.

Keywords: Marketing, Customer relations, Complaints, After-sales service

Notes : Also published in : The Indonesian observer, December 29, 1997, and: Khaleej times, February 10, 1997

Description:

In this article, the author explains why systems for the optimal handling of customer complaints are among the best investment opportunities. If companies don't make the necessary investments for an optimal complaints handling system they may lose heavily committed customers - those who take the time, effort and energy to complain – at a fast rate.

k) Title: CORE COMPETENCIES AND SERVICE FIRMS

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: Financial times, March 1, 1996, part 17, p. 2-5

Keywords: Corporate structure, Strategic management, Service industries, Competitive advantage, Strength

Description:

The original concept of core competencies, as developed by Prahalad and Hamel, was based on examples from industrial corporations. But service companies, which account for more than 70 per cent of employment and GNP, respond to the same analysis. Identifying core competencies can be a first step towards opening up growth opportunities in such businesses - but they are not always obvious. Just because Club Med is in the travel business, for example, does not mean it can necessarily manage an air charter company successfully.

Successful companies are those which are able both to centralize service design and decentralize service implementation. This often involves a dual corporate structure. Successful implementation requires three ingredients: training, internal promotion and development, and rotating personnel. A broader definition of competencies helps you look for new ones outside your own field. The issue is particularly important when a business has drifted away from its founder's purpose. Isolating competencies and investing in them can reinvigorate an enterprise. But they need to be preserved in the corporate memory and employees constantly reminded of them.

l) Title: GETTING CLOSE TO THE CUSTOMER

Autor(s): Horovitz, Jacques. Kumar, Nirmalya.

Origin: Financial times, February 2,1996, p. 2-4, part 13.

Keywords: Marketing, Customer relations, Marketing strategy.

Description:

Although "customer intimacy" is the ideal, not all marketers can provide a unique service or product to every customer. One way in which companies can adapt their offering to different sub-groups is to adopt what is known as a creative service benefit segmentation strategy. This can be done without jeopardizing economies of scale. Three issues must be addressed: the identification of different types of customer, the training of service/contact personnel so they can respond to the different segments, and the financial benefits. Customer categories can be filled by self-selection (customers choosing themselves) and direct observation of attitudes and habits. Buyers usually fall into three types - order givers, delegators and partners - which require a different response. It is important to make sure that customers are bearing the costs of the services they demand - for example activity based accounting has shown that supermarket chains lose money on customers with small average bills and yet through express checkout lanes they often give greater service to this group.

m) Title: LEADERSHIP IN SERVICE: PLEASING THE PUNTERS

Author(s): Horovitz, Jacques.

Origin: European leaders, 1994, p. 178-183. Issue : no. 1

Keywords: Product quality, Service management, Consumer expectations, Service quality.

Description:

In this article the author explains that today product quality is no longer considered by the customer as a decisive criterion: it is simply a prerequisite. What makes the difference now is the quality of service and all the aspects surrounding the product itself. A company that fails to understand this cannot stay in the market.

ANEXO B: artículos originales de James Heskett en inglés.

a) Title: LESSONS IN THE SERVICE SECTOR
Origin: Harvard Business Review ,Mar 1, 1987, 10p.
Author(s): James L. Heskett

Description:

The Hartford Steam Boiler Inspection and Insurance Co. (HSB) dominates the market segment in which it operates. Its success comes largely from the company's service delivery system, a joint product of HSB's marketing and operating managers. Vital to strategy implementation is involving the employees who deliver the service. Successful companies focus on shared values, control by peer groups, generous incentives, and--where possible--a close relationship with the customer. Using databases imaginatively permits many of these businesses to substitute information for assets that both enhance service effectiveness to existing customers and attract new ones.

Subjects Covered:

Customer relations, Customer service, Sales & marketing, Service management, Services.

b) Title: PUTTING THE SERVICE-PROFIT CHAIN TO WORK
Authors: James L Heskett; Tom Jones; Gary Loveman; Earl W. Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger.
Origin: Order from Harvard Business School July 1, 2000, 15p.

Description:

In the new economies of service, frontline workers and customers need to be the center of management concern. Successful service managers heed the factors that drive profitability in this new service paradigm –investment in people, technology that supports frontline workers, revamped recruiting and training practices, and compensation linked to performance. The service-profit chain, developed from analyses of successful service organizations, establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty and productivity. The authors provide a service-profit chain audit that helps companies determine what drives their profit and suggest actions that can lead to longterm profitability.

c) Title: THE SERVICE-DRIVEN SERVICE COMPANY
Author(s): Leonard A. Schlesinger, James L. Heskett
Origin: Harvard Business Review, September 1, 1.991. 19p.

Description:

For more than 40 years, service companies like McDonald's prospered with organizations designed according to the principles of traditional mass-production manufacturing. Today that model is obsolete, and companies like

Taco Bell, Dayton Hudson, and ServiceMaster have chosen to reverse the cycle of failure by putting workers with customer contact first and designing the business around them. They are developing a model that replaces the logic of industrialization with a new service-driven logic.

Subjects Covered:

Competitive strategy, Corporate strategy, Customer service, Employee training, Employees, Organizational behavior & leadership, Organizational development, Service industries, Service management, Services, Technology & operations.

d) Title: THE PROFITABLE ART OF SERVICE RECOVERY

Author(s): Christopher W.L. Hart, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr.

Origin: Harvard Business Review, July 1, 1.990. 7p.

Description:

Service companies often cannot prevent mistakes, but they can learn to recover from them and thereby retain an unhappy customer. Recovery begins by identifying the problem, then acting quickly to correct it. Most important, service companies should give front-line employees the authority and responsibility to do what is necessary to correct a service mistake, even if it means deviating from the rules.

Subjects Covered:

Customer relations, Customer retention, Customer service, Services, Employee empowerment, Employees, Sales & marketing, Service management.

e) Title: LOGISTICS - ESSENTIAL TO STRATEGY

Author(s): James L. Heskett

Origin: Harvard Business Review, November 1,1.977. 11p.

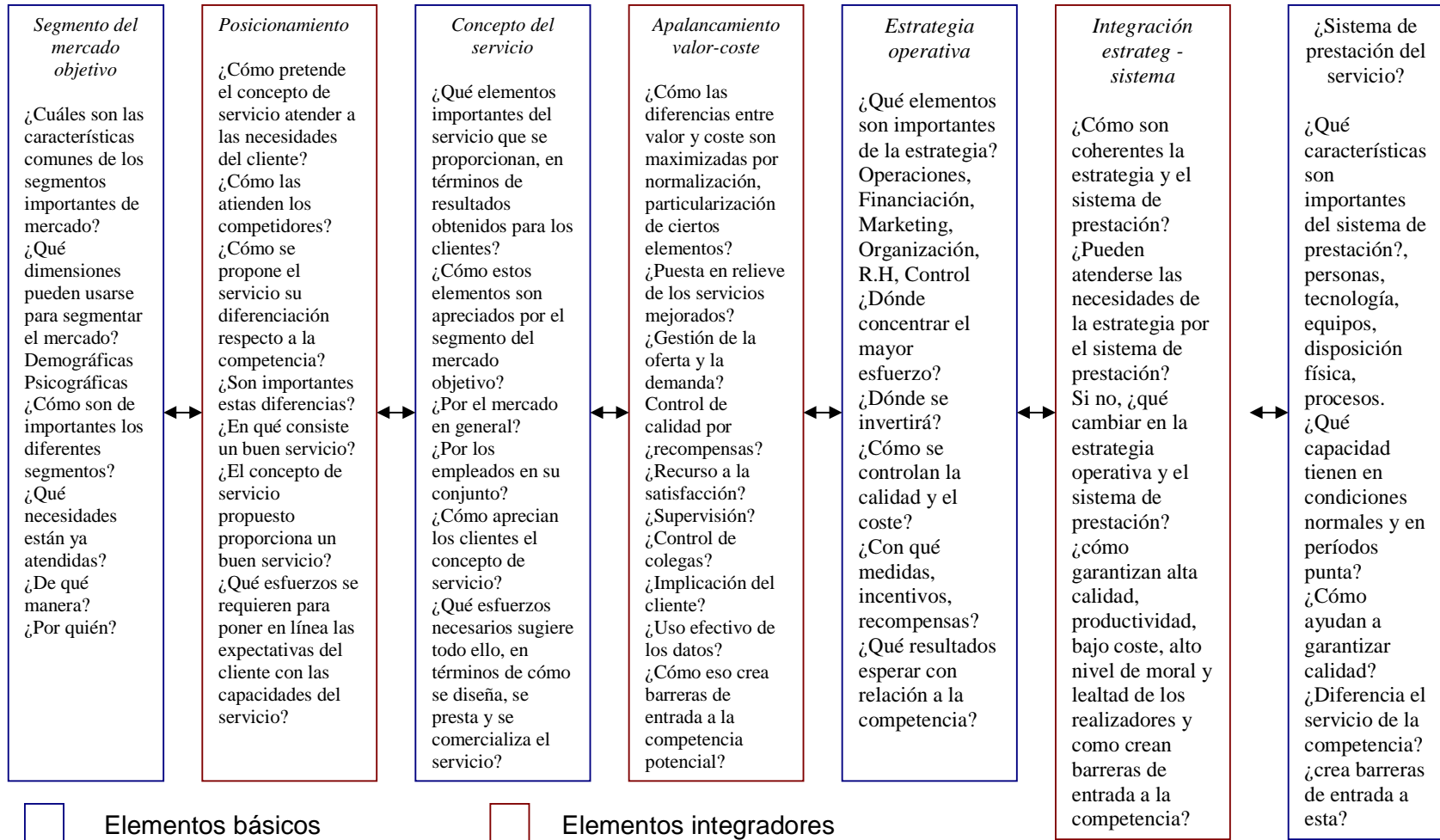
Description:

To employ logistics as an effective competitive lever, management should adapt logistics programs to support ongoing corporate strategies in the short-term and factor logistics into the design of business operating strategies on a continuing long-term basis. Steps necessary for factoring logistics into strategy include the performance of a logistics strategy audit, possible logistics systems redesign, and the maintenance of procedures to ensure continued attention to logistics as an integral part of corporate strategy.

Subjects Covered:

Competitive strategy, Corporate strategy, Logistics, Operations management.

ANEXO C. Visión Estratégica del Servicio



BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence J. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO. Legis Editores S.A. Estados Unidos, 1.990.

- CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Quinta edición. McGraw-Hill.

- DIARIO EL ESPECTADOR DOMINGO. Artículo "Call Centers. Septiembre 22 de 2002, pág. 8B y 9B.

- HESKETT, James L. SASSER, W. Earl. W. L. Christopher. CAMBIOS CREATIVOS EN SERVICIOS. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Nueva York, 1990.

- HESKETT, James. LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. Plaza y Jans Editores, S.A., Boston, 1986.

- HOROVITZ, Jacques. LA CALIDAD DEL SERVICIO: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. París, Francia, 1987.

- ----- . JURGENS, Panak. McGraw-Hill. LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE: La estrategia de 25 empresas europeas líderes en calidad de servicio. Londres, Financial times-Pitman, 1992.

- ----- . LOS SIETE SECRETOS DEL SERVICIO AL CLIENTE. Prentice-Hall, Pearson Education. Madrid, España, 2000.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002.

- KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. ADMINISTRACIÓN. Una Perspectiva Global. Onceava edición. McGraw-Hill, México.
- MAGAZÍN MERCADOLÓGICO. Universidad Central, Facultad de Mercadología. Bogotá, D.C., noviembre 4 de 2001.
- MELENDO, Tomás. LAS CLAVES DE LA EFICACIA EMPRESARIAL. Ediciones Rialp, S.A. Madrid, España, 1.990.
- NUEVA ENCICLOPEDIA AUTO DIDACTICA QUILLET. Tomo IV. Editorial Cumbre, S.A. México, Edición No. 27, pág. 448.

– PÁGINAS WEB:

<http://es.biz.yahoo.com/eeuu.html>.

<http://es.biz.yahoo.com/francia.html>.

<http://es.biz.yahoo.com/colombia.html>.

<http://hallprofession.com>

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>

www.acnielsen.com

www.bookwatch.com

www.camaravalencia.com

www.change-managment.net

www.cladec.org

www.dinero.com

www.emprendedores.com

www.formenteraonline.com

www.gift-grabber.com

www.guíadelmundo.com

www.semana.com

www.rrhmagazine.com/betteryourself/articulos.htm

- REVISTA DINERO. Artículo “La Fidelidad Paga”. Edición # 165. Bogotá, Colombia, septiembre de 2002.

- REVISTA GERENTE. Artículo “El Valor de los Intangibles”. Edición Colombia. Colección # 3. Junio 1997, pág. 70-71.

- SELLÉS, Juan Fernando. LA PERSONA HUMANA. Parte III. Núcleo personal y manifestaciones. Antropología Filosófica, Universidad de la Sabana, Colombia, 1.998.

- VELÁSQUEZ CAICEDO, Álvaro. La Gerencia en el Servicio y la Comunicación. En: Magazín Mercadológico. El Cambiante Clima de los Negocios. Universidad Central. No. 4, Bogotá, DC., Noviembre de 2.001. p. 15.

- YEPES STORK, Ricardo. ARANGUREN ECHEVARRIA, Javier. FUNDAMENTOS DE ANTROPOLOGÍA. Un ideal de la excelencia humana. Cuarta edición. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona, 1.999