

CAPÍTULO 4.- RETOS PARA LA GERENCIA

En este último capítulo el enfoque particular es sobre los aspectos que requieren la participación de la gerencia, no sólo debido a su importancia innata, sino también porque implican la integración de la función de mercadotecnia con las funciones de operaciones y recursos humanos.

Primero se estudia la interacción que existe entre el valor de servicio con la calidad y productividad del mismo. Después se ve lo que es la función de servicio al cliente, poniendo de relieve la necesidad de organizar y controlar al personal que tiene contacto con los clientes. Por último se estudian los retos de desarrollar planes de mercadotecnia en las organizaciones de servicio y de integrar las actividades de la función de mercadotecnia con las de administración de las operaciones de servicio y de recursos humanos.

4.1.- Cómo incrementar el valor mejorando la calidad y la productividad

La tarea de optimizar el valor requiere programas de mejoramiento de la calidad, con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los clientes y también programas de mejoramiento de la productividad, con el fin de reducir los costos asociados.

La búsqueda del valor a menudo se inicia con la investigación del mercado, tratando de identificar los beneficios que buscan los clientes o los prospectos en una categoría determinada de producto y los costos en los cuales están dispuestos a incurrir con el fin de obtener esos beneficios.

La mala calidad coloca a una empresa en una desventaja competitiva. Si los clientes perciben que la calidad es insatisfactoria, muy pronto se llevarán su negocio a otra parte.

El mejoramiento de la productividad es importante para los mercadólogos por varias razones. En primer lugar, ayuda a mantener un nivel bajo de costos. Los costos más bajos significan mayores utilidades, o bien la habilidad de mantener precios bajos.

Las empresas con costos más bajos que sus competidores generan márgenes más elevados, lo que hace que se gaste más que la competencia en actividades de mercadotecnia, como publicidad y promoción, un servicio mejorado al cliente, servicios suplementarios y servicios extra, con esto también existe la oportunidad de asegurar el futuro a largo plazo de la organización mediante inversiones en nuevas tecnologías de servicio y en investigación para crear nuevos servicios superiores, características mejoradas y sistemas innovadores de prestación de servicios.

Crear un sistema de información de un servicio de calidad

Las organizaciones conocidas por su excelente servicio saben escuchar tanto a sus clientes como a sus empleados que tienen contacto con ellos. Mientras más grande es la organización, más importante es crear programas formalizados de retroalimentación que nos proporcionen datos oportunos y pertinentes de las tendencias del servicio.

Entre las técnicas posibles que se necesitan para instalar un proceso continuo de investigación del servicio se incluyen:

- *Análisis de las quejas de los clientes*
- *Encuestas posteriores a la transacción*

- *Encuestas de los empleados* con el fin de determinar las percepciones de la calidad del servicio proporcionado a los clientes.
- *"Compras misterio" de los proveedores de servicio*, con el propósito de medir la conducta de cada uno de los empleados.
- *Encuestas de mercado competitivo*, con el propósito de comparar el desempeño de una empresa en relación con sus competidores.

Garantías del servicio

Se ha argumentado que las garantías son un instrumento poderoso tanto para promover como para lograr un servicio de calidad, por las siguientes razones:

1. Las garantías obligan a las empresas a enfocarse en lo que sus clientes quieren y esperan en cada uno de los elementos del servicio.
2. Los desembolsos para compensar a los clientes por un servicio deficiente alentarán a los gerentes a tomar en serio las garantías, debido a que ponen de relieve los costos financieros de las fallas en la calidad.
3. Las garantías obligan a las organizaciones de servicio a comprender la razón por la cual fallan, alentándolas a identificar y superar los puntos de falla potenciales.
4. Las garantías desarrollan la energía de la mercadotecnia, al reducir el riesgo de la decisión de compra y crear una lealtad a largo plazo.

Mejoramiento de la productividad

Tradicionalmente, la tarea de mejorar la productividad del servicio se ha asignado a los gerentes de operaciones, cuyo enfoque por lo común se centra en acciones como:

- Un control cuidadoso de los costos en cada paso en el proceso.

- Esfuerzos para reducir el desperdicio en el empleo de materiales o de mano de obra.
- Igualar la capacidad productiva con los niveles promedio de la demanda, y no con los niveles pico, de manera que la mano de obra y el equipo no se empleen de modo parcial durante periodos prolongados.
- Reemplazo de los trabajadores con máquinas automatizadas.
- Proporcionar a los empleados el equipo y las bases de datos que permitan trabajar con mayor rapidez o con un nivel de calidad más elevado.
- Enseñar a los empleados la forma de trabajar en forma más productiva.
- Instalar sistemas expertos que permitan que los profesionales se encarguen de un trabajo que antes desempeñaban individuos con más experiencias y que ganaban salarios más elevados.

4.2.- Desarrollo y control de la función de servicio al cliente

El *servicio al cliente* implica actividades orientadas a una tarea, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

A medida que las empresas de servicio crecen y extienden sus operaciones a través de áreas geográficas más vastas, los gerentes corporativos se pueden encontrar muy alejados de las operaciones cotidianas del negocio y por consiguiente de sus clientes. Este desarrollo requiere nuevos esfuerzos para lograr una uniformidad del servicio a través del tiempo y de la geografía.

Estas empresas con operaciones en múltiples sitios están tratando de desarrollar programas para crear lazos todavía más estrechos con los clientes al centralizar ciertas funciones que no requieren un contacto cara a cara. La tecnología de las computadoras y las telecomunicaciones hacen posible proporcionar un servicio en línea a nivel nacional (o mundial) desde una ubicación central, con el fin de servir a los clientes que requieren información, desean hacer pedidos o tratan de resolver problemas.

En términos de la asignación de trabajos, el servicio al cliente puede incluir a personas que:

- Proporcionan información y consejo técnico en su capacidad como miembros del personal de apoyo de ventas.
- Toman pedidos y hacen reservaciones por teléfono y se las transmiten a aquellos individuos responsables del cumplimiento con los pedidos.
- Reciben a los clientes a su llegada a la instalación de servicio, ofrecen una bebida refrescante y atienden otras necesidades.
- Asumen la responsabilidad de automóviles, bolsos, abrigos u otras posesiones de los clientes mientras se encuentran en la instalación de servicio.
- Se encargan de las instalaciones y las reparaciones.

Para poner en práctica un programa de servicio al cliente se deben considerar cada una de las siguientes tareas:

Contratar a los empleados adecuados. Estos deben poseer las habilidades técnicas apropiadas, así como las características personales adecuadas.

Capacitar bien a los empleados. Se debe instruir a éstos acerca de su apariencia personal y/o sus modales por teléfono, su conducta hacia los clientes y el empleo de un lenguaje correcto.

Educar también a los clientes. Cuando éstos saben como utilizar y aprovechar al máximo los bienes y servicios de una empresa, es más probable que se sientan satisfechos y sean leales.

Educar a todos los empleados. Tal vez se necesiten programas de mercadotecnia interna para cambiar las actitudes negativas de los empleados. El personal debe considerar a los clientes que tienen problemas como una fuente de información útil, más que como una fuente de molestias.

En primer lugar, ser eficientes y en segundo, ser amables. El principal objetivo de un programa de servicio al cliente es resolver el problema, no brindar simpatía.

Ser proactivo. Es decir. Los proveedores de servicio deben buscar las oportunidades de hacer algo más por los clientes. Esto puede incluir enterar a clientes específicos acerca de nuevos productos de interés para ellos, recordar a los pacientes que se acerca la fecha de su chequeo médico, etc.

Evaluar el desempeño con regularidad. Se deben establecer estándares cuantitativos del desempeño para cada elemento de servicio al cliente y medir el desempeño real contra esos estándares y determinar las razones de las variaciones. También se debe solicitar la opinión del cliente acerca de los elementos del servicio.

Reconocer y afirmar un buen trabajo. Se debe conocer el desempeño superior de los empleados que tienen contacto con los clientes y recompensar su iniciativa. También se deben alentar la retroalimentación y las sugerencias de los empleados.

4.3.- Organización y puesta en práctica del esfuerzo de mercadotecnia

En los negocios de servicio que carecen de una poderosa tradición de mercadotecnia, a menudo resulta difícil definir en dónde deben estar ubicados los especialistas en mercadotecnia en la organización, cuáles deben ser sus responsabilidades y qué se debe esperar de ellos.

Una de las motivaciones para tener un departamento de mercadotecnia es guiar la futura dirección del negocio. Sin un marco de referencia estratégico, que identifique la posición competitiva actual de la empresa y establezca metas para la posición hacia la cual se debe dirigir dentro de uno, dos o tres años a partir de ahora, es probable que los esfuerzos de mercadotecnia sean tácticos y reactivos. De allí la necesidad de habilidades en la planificación estratégica del mercado para que el negocio siga el curso correcto.

Un plan de mercadotecnia es un plano esquemático para la acción, nada más. La puesta en práctica de un plan así requiere recursos: personas (mano de obra y conocimientos), dinero, equipo, instalaciones físicas y redes tecnológicas.

La función de mercadotecnia en los servicios no se puede considerar como si estuviese aislada de todas las demás actividades administrativas. En las modernas organizaciones de servicio, hay tres funciones administrativas que desempeñan un papel clave e interrelacionado: mercadotecnia, operaciones y recursos humano.

La función de mercadotecnia

Por lo común, en una empresa de fabricación la producción y el consumo están claramente separadas, ya que el bien físico que se produce en una fábrica se envía a un minorista o a otro intermediario para su venta en otro lugar y como resultado no es

necesario que el personal de producción se involucre directamente con los clientes. En este tipo de empresas la mercadotecnia actúa para vincular a productores y consumidores, al proporcionar a la división de fabricación ciertas pautas para las especificaciones del producto, que reflejen las necesidades del consumidor, así como las proyecciones de la demanda del mercado, la información sobre la actividad competitiva y la retroalimentación sobre el desempeño en el mercado. También trabaja con los especialistas en logística y en transportación, con el fin de desarrollar estrategias para la distribución del producto a los compradores potenciales.

En las empresas de servicio, las cosas son diferentes. Muchas veces, los clientes visitan la instalación en el momento específico en que necesitan el servicio. Cuando los clientes se involucran activamente en la producción del servicio y el producto se consume en el momento en que se produce, tiene que haber un contacto directo entre producción y clientes.

Una organización de mercadotecnia poderosa y eficiente puede desempeñar las siguientes tareas:

- Evaluar y seleccionar los segmentos del mercado a los cuales se va a servir.
- Investigar las necesidades y preferencias de los clientes dentro de cada segmento.
- Verificar las ofertas competitivas, identificando sus principales características, los niveles de calidad y las estrategias que se emplearon para llevarlas al mercado.
- Diseñar el producto fundamental, ajustando sus características a las necesidades de los segmentos del mercado seleccionado y asegurándose que sea igual o superior a aquéllos de las ofertas competitivas.

- Establecer precios que reflejen los costos, las estrategias competitivas y la sensibilidad del cliente a diferentes niveles de precios.
- Ajustar la ubicación y los horarios de disponibilidad del servicio a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Desarrollar estrategias de comunicación, utilizando los medios apropiados para la transmisión de mensajes, con el fin de informar a los clientes acerca del servicio y promover sus ventajas.
- Crear ventajas para recompensar y reforzar la lealtad del cliente.

La función de operaciones

El Departamento de Operaciones crea y proporciona el producto servicio. Por lo común este departamento es el más grande; sus gerentes son responsables no sólo del equipo de la operación, sino también de las sucursales de menudeo que son propiedad de la compañía y de otras instalaciones de servicio al cliente. En los servicios con un elevado nivel de contacto, es probable que los gerentes de operaciones dirijan el trabajo de un gran número de empleados. En las empresas orientadas a la tecnología, los gerentes asumen la responsabilidad primordial de la infraestructura tecnológica y de la interacción con especialistas en la investigación y el desarrollo, para diseñar e introducir sistemas innovadores en la prestación del servicio.

La función de recursos humanos

Son muy pocas las organizaciones de servicio que están tan avanzadas en el aspecto tecnológico que pueden operar sin empleados. A decir verdad, muchas industrias siguen teniendo un elevado nivel de mano de obra. Las personas son necesarias para las tareas

operacionales, para el desempeño de una extensa variedad de tareas de mercadotecnia y para el apoyo administrativo.

En una moderna corporación de servicios las actividades relacionadas con el personal se pueden resumir bajo cuatro áreas de política muy vastas:

1. El *flujo de recursos humanos* se preocupa porque haya disponible el número apropiado de personas.
2. Los *sistemas de trabajo* incluyen todas las tareas asociadas con los arreglos necesarios para que las personas, la información, las instalaciones y la tecnología puedan crear los servicios producidos por la organización.
3. Los *sistemas de recompensa* envían mensajes enérgicos a todos los empleados acerca de qué clase de administración la organización trata de crear y mantener.
4. La *influencia de los empleados* se relaciona con las contribuciones de los empleados en lo que concierne a las metas del negocio, el pago, las condiciones de trabajo, la seguridad en ellos mismos, así como también la puesta en práctica de las tareas.

Mercadotecnia interna

La mercadotecnia interna se basa en la noción de los empleados como clientes. Se describe a los empleados como "clientes internos" de la organización para la cual trabajan. La gerencia debe servir a este mercado interno adaptando los instrumentos y estrategias de mercadotecnia para comunicarse de manera más efectiva con los empleados, investigar sus intereses e ideas, ganarse su lealtad y obtener su compromiso con un servicio excelente a los clientes externos.

Hay dos ideas básicas que sustentan el concepto de mercadotecnia interna. En primer lugar "todos en la organización tienen un cliente". Todos en la organización tienen a alguien a quien deben servir. La segunda idea básica es que es necesario vender el servicio a los clientes internos y sentirse felices en sus trabajos, antes de que puedan servir de una forma efectiva al cliente final.

Desarrollo de un plan de mercadotecnia

Para que un negocio de servicio prospere en un ambiente competitivo, necesita establecer una serie de metas de mercadotecnia que reconozcan explícitamente en dónde se encuentra la organización en la actualidad, en dónde desearía estar y cómo se propone llegar de dónde se encuentra ahora a donde quiere estar.

Un plan de mercadotecnia hace algo más que identificar metas y estrategias, también proporciona un plan de acción para el logro de la misión. Entre los requerimientos para una puesta en práctica efectiva están los siguientes:

- Definición de las responsabilidades en términos de quién debe hacer qué en puntos específicos en el tiempo.
- Procedimientos y sistemas de control que permitan que el gerente general (y sus subordinados) deleguen la autoridad sin perder el control estratégico.
- Coordinación de muchas actividades diferentes, pero relacionadas, en un periodo prolongado.
- Una buena comunicación entre los gerentes, de manera que todos sepan qué es lo que cada uno está tratando de lograr y cómo pretende llevar a cabo ciertas tareas específicas.