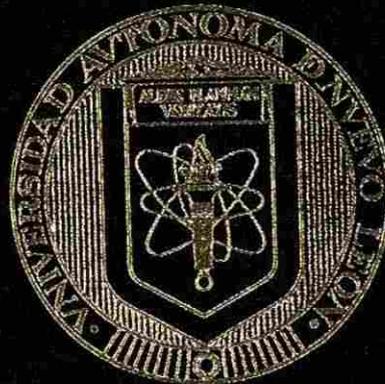


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



TESIS

MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:  
EVALUACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE  
"LA AUDITORIA DE SERVICIOS"

POR: C.P.A. SALVADOR TANOS HANDAL

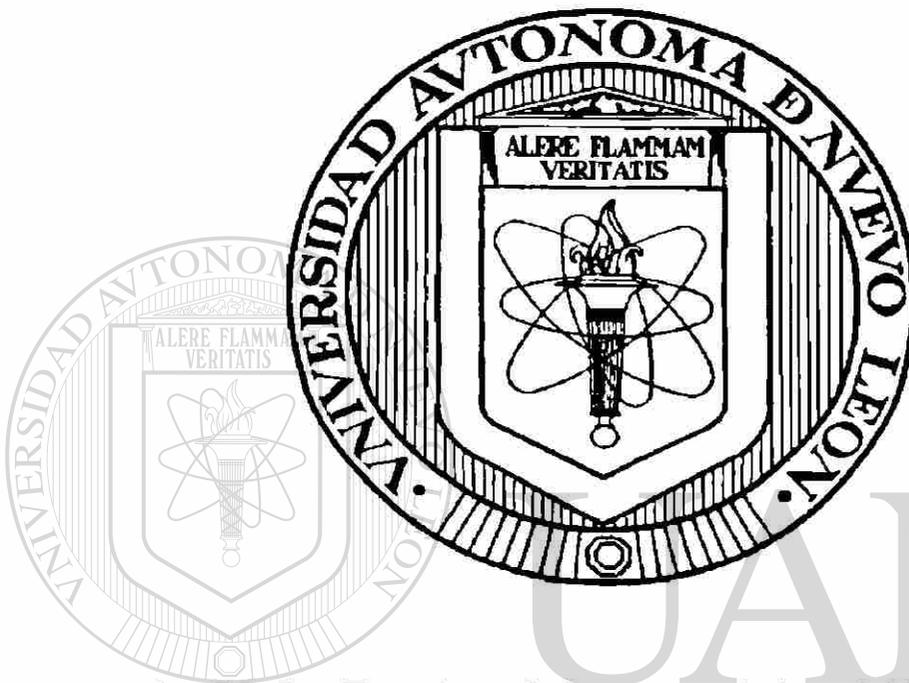
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA.

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DEL 2000

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:  
EVALUACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE  
“LA AUDITORIA DE SERVICIOS”**

**POR: C.P.A. Salvador Tanos Handal**

**COMO REQUICITO PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA.**

CD. UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE DEL 2000

IM  
Z7164  
.C8  
F0P4A  
2000  
T3.

0138-41960



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FONDO  
TESIS

®

**MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:  
EVALUACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE  
“LA AUDITORIA DE SERVICIOS”**

**POR: C.P.A. Salvador Tanos Handal**

**COMITE DE JURADOS DE APROBACION DE TESIS**

**ASESOR:**

**Dr. José Barragan Codina**

**SINODALES:**

**M.A. José Manuel Mendoza Gómez**

**M.A. Jorge Alberto Dávila**

**SECRETARIO ACADEMICO DE POSTGRADO:**

**M.A. José Magdiel Martínez Fernández**

**SUBSECRETARIO ACADEMICO DE POSTGRADO:**

**M.A. Jorge Cuellar Montoya**

## AGRADECIMIENTOS.

A mis padres, Sr. Salvador Tanos Kuri y Sra. Zenaida Handal Soliman. Hoy que termino una etapa muy importante en mi vida, quiero agradecer a Dios, y especialmente a ustedes por haberme dado la confianza, fortaleza y comprensión para poder seguir adelante. El camino no fue nada fácil, pero con su apoyo y ayuda pude superar todos los obstáculos presentados. Ahora con la meta cumplida, quiero agradecerles de manera especial, él haberme dado la oportunidad de poder lograr lo que un día fue una ilusión y hoy es una realidad. *“Gracias por todo su amor y apoyo”*

A mi tío, Ing. Guillermo Handal Soliman, mi hermana, C.P.A. Yamily Tanos Handal, mi novia, Srta. Deiva Fernandez Gonzalez por toda la ayuda y apoyo que siempre me brindaron y a todas las personas que contribuyeron de una manera u otra en la elaboración de esta tesis.

También quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. José Barragan Codina asesor de mi tesis. Así como al M.A.E. José Manuel Mendoza Gómez y M.A.E. Jorge Alberto Méndez Dávila parte del comité de tesis, por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo de investigación.

A la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León por permitir el uso de sus instalaciones y de su material bibliográfico, que ayudaron sin duda al desarrollo de este proyecto de tesis.

# MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS: EVALUACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE LA AUDITORIA DE SERVICIOS

## INDICE

<b>I. Introducción.....</b>	<b>001</b>
<b>II. Objetivos.....</b>	<b>002</b>
<b>III. Hipótesis.....</b>	<b>003</b>
<b>IV. Marco Teórico.....</b>	<b>004</b>
<b>1.- Los Servicios y Mercadotecnia.....</b>	<b>004</b>
1.1 ¿Qué son los Servicios?.....	004
1.2 Naturaleza y Clasificación de los Servicios.....	004
1.3 Características de los Servicios.....	009
1.4 ¿Que es la Mercadotecnia?.....	010
1.5 Conceptos centrales de la mercadotecnia.....	010
1.6 Necesidades, Carencias y Demanda.....	011
1.6 Productos, Valor y Satisfacción.....	011
<b>2.- Calidad, Valor y Servicios, igual a Satisfacción del Cliente.....</b>	<b>013</b>
2.1 El Valor y la Satisfacción, ingredientes importantes para el éxito.....	013
2.2 Como proporcionar, Valor y Satisfacción a los clientes.....	013
2.3 Maximización de la Satisfacción de los Clientes.....	016
2.4 Maximizar las Opciones.....	017
2.5 Maximización de la Calidad.....	018
2.6 Como podemos conservar a nuestros clientes.....	018
2.7 Calidad Total. ( Productos y Servicios).....	020

<b>8.- La Mezcla de la Mercadotecnia de Servicios.....</b>	<b>082</b>
8.1 Elementos de la Mezcla de la Mercadotecnia.....	082
8.2 El Producto asociado con los Servicios.....	083
8.3 Fijación del Precio del Servicio, Ubicación y Canales de Servicio.....	093
8.4 Promoción de los Servicios.....	099
8.5 Personal de Servicios.....	105
8.6 Procesos de Creación de Servicios.....	107
8.7 Servicio a Clientes.....	108

<b>9.- Planeación de Marketing de Servicios.....</b>	<b>116</b>
9.1 Proceso de Planeación de Mercadotecnia.....	116
9.2 Contexto Estratégico.....	116
9.3 Análisis de la Situación.....	117
9.4 Desarrollo de Estrategias de Mercadotecnia.....	122
9.5 Asignación de Recursos y Monitoreo.....	126
9.6 Planeación de Mercadotecnia y Servicios.....	127

<b>10.- Propuesta del modelo de auditoría sobre el nivel de servicio.....</b>	<b>128</b>
10.1 La auditoría de servicios y sus definiciones.....	128
10.2 Administración de la auditoría de servicios. (FASE #1).....	134
10.3 Preparación de la auditoría de servicios. (FASE #2).....	137
10.4 Fase de ejecución de la auditoría. (FASE #3).....	147
10.5 Elaboración del informe de auditoría. (FASE #4).....	154
10.6 Cierre de la auditoría. (FASE #5).....	157

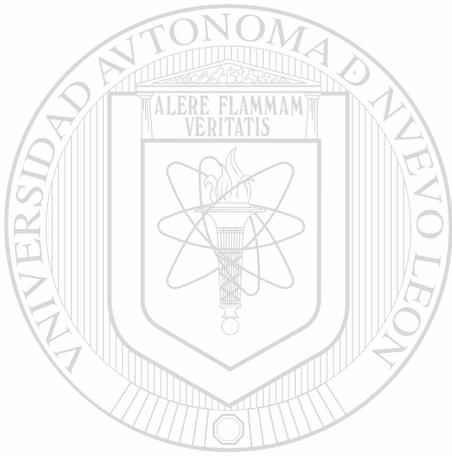
**V- Aplicación Práctica..... 161**

• Manual de auditoría de calidad y servicios en la función de ventas.....	161
• Aspectos fundamentales de un programa de auditoría de calidad y servicios en la función de ventas.....	164
• Formatos de auditoría de calidad y servicios.....	167
• CASO PRACTICO. Modelo de Evaluación de Calidad y Servicios (Auditoría de Servicios) de "Continental Bank." (Departamento de ventas).....	174

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<b>VI. Comprobación de la Hipotesis.....</b>	<b>195</b>
<b>VII. Conclusión.....</b>	<b>196</b>
<b>VIII. Anexo Especial (51 Frases motivacionales de servicios).....</b>	<b>197</b>
<b>IX. Referencia Bibliográfica.....</b>	<b>199</b>



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## LISTA DE FIGURAS

No. Fig.	DESCRIPCION	PAGINA
1.1	CONCEPTOS GENERALES DE LA MERCADOTECNIA.....	10
1.2	DETERMINANTES DEL VALOR AGREGADO PARA EL CONSUMIDOR.....	12
2.1	CADENA GENERICA DE VALOR.....	14
2.2	SISTEMA PARA PROPORCIONAR VALOR.....	16
3.1	3 TIPOS DE MERCADOTECNIA EN LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS.....	25
3.2	MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO.....	26
4.1	RAZONES DE CRECIMIENTO DE LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS.....	29
4.2	OPCIONES DE SELECCION PARA LOS SERVICIOS.....	31
4.3	CARACTERISTICAS UNICAS DE LOS SERVICIOS.....	33
4.4	CLASIFICACION DE VALORES Y SERVICIOS.....	34
5.1	LA MERCADOTECNIA COMO UN PROCESO DE ADAPTACION.....	39
5.2	MEZCLA DE MERCADOTECNIA EXPANDIDA PARA SERVICIOS.....	41
5.3	MERCADOTECNIA DE RELACIONES COMO UN TODO INTEGRADO.....	45
5.4	MODELO DE LOS 6 MERCADOS.....	46
5.5	MERCADO DE CLIENTES.....	47
5.6	LA ESCALERA DE LA MERCADOTECNIA DE RELACIONES.....	48
6.1	EXPECTATIVAS DE RELACIONES DE MERCADO.....	54
6.2	MATRIZ DE PRODUCTOS Y MERCADOS.....	56
7.1	OPCIONES DE SEGMENTOS.....	64
7.2	PRINCIPALES ENFOQUES DE SEGMENTACION.....	66
7.3	DIMENSIONES ILUSTRATIVAS DE ESTILO DE VIDA.....	67
7.4	SEGMENTACION POR BENEFICIOS.....	68
7.5	PERFIL DE SEGMENTACION DE MERCADO.....	71
7.6	COMPONENTES DE COSTO, VALOR AGRAGADO Y SERVICIOS.....	76
8.1	EL CONCEPTO DEL PRODUCTO TOTAL.....	85
8.2	MARCAS RECONOCIDAS EN DIVERSOS SECTORES DE SERVICIOS.....	86
8.3	EL CONCEPTO DEL AMBIENTE DEL PRODUCTO.....	87
8.4	EL CONTINUO ENTRE MARCA Y ARTICULO GENERICO.....	88
8.5	OPCIONES DE CRECIMIENTO PARA UNA EMPRESA.....	90
8.6	DEMANDA FLEXIBLE E INFLEXIBLE DE SERVICIOS.....	95
8.7	OPCIONES DE CANALES PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.....	98
8.8	ILUSTRACION DE ELEMENTOS DE SERVICIO A CLIENTES.....	110
8.9	VINCULOS ENTRE CALIDAD, SERVICIO Y MERCADOTECNIA.....	112
8.10	DIF. ENTRE MERCADOTECNIA NO ALINEADA Y UNA INTEGRADA.....	113
9.1	LA AUDITORIA DE MERCADOTECNIA.....	118
9.2	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO O SERVICIO.....	119
9.3	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.....	123
9.4	ANALISIS DE BRECHA.....	124
10.1	FORMAS Y TIPOS DE AUDITORIA.....	129
10.2	CICLO DE CALIDAD.....	131
10.3	CUALIDADES Y CARACTERISTICAS QUE REQUIERE UN AUDITOR.....	160
API	FASES DE LA AUDITORIA DE CALIDAD Y SERVICIOS.....	161
AP2	ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	164

## I- Introducción.

Los servicios equivalen a todo un proceso que la organización ejecuta paso a paso “EL CICLO DE LOS SERVICIOS”. El ciclo de los servicios es un proceso que lleva a cabo una organización para la creación, prestación y evaluación de los servicios. Lo primero es determinar quienes van a ser nuestros clientes, después hay que ver cuáles son las necesidades de estos, luego se realiza la planeación de los servicios y se establecen requerimientos para satisfacer las necesidades de los clientes, después comienza el proceso de creación de los servicios y se hace la entrega, finalmente se evalúan, lo que constituye la auditoría de servicios.

Algunos de los métodos de calidad que se emplean para asegurar un desempeño óptimo de los sistemas de producción pueden aplicarse asimismo para asegurar el desempeño de óptimo de los sistemas operacionales (CALIDAD, SERVICIOS etc.). Todo lo que se necesita es un conjunto de procedimientos recomendados para el sistema operativo; un método para detectar las diferencias entre los procedimientos recomendados y los reales; un modo de jerarquizar las diferencias, así como el medio para hacer los ajustes necesarios a fin de eliminar tales diferencias. Esta tesis propone un modelo de lineamientos necesarios para la realización de una auditoría de calidad o servicios. También brinda las instrucciones necesarias a la dirección sobre la manera de utilizar los lineamientos para realizar una verificación de la realidad. También nos otorga la información necesaria para poder desencadenar una serie de opciones para mejorar los procesos. En forma condensada este proyecto de tesis establece que: **“Los métodos de calidad y servicios aseguran un desempeño óptimo en el desarrollo de operaciones para cualquier tipo de negocio”**

## II- Objetivos:

Implantar un modelo de Auditorías de Calidad y Servicios que nos otorgue el nivel de servicios en el que se está situada la empresa, visualizando sus fortalezas y debilidades, así como las herramientas necesarias y los elementos para corregir, ajustar, mejorar o implementar nuevos métodos de calidad y servicios para un escenario de servicios óptimos.

Algunos de los objetivos derivados serían tales como:

- Desarrollo de programas de fortalecimiento de servicios.
  - Fundamentos para una estrategia de diferenciación en mercadotecnia.
  - Diseño de sistemas de optimización de funciones. (Todos los miembros de la organización desde directivos hasta los empleados deberán conocer perfectamente sus funciones y ejecutarlas correctamente.)
- 
- Implementar programas de motivación de empleados con la finalidad de que estos otorguen lo mejor de si tanto con los clientes como con la organización.
  - Modelos de calidad aplicados a áreas de servicio. (Los procesos de calidad enfocados al nivel del servicio.)
  - Pronosticar el costo por malos servicios otorgados por medio de la auditoria de servicios. (Servicios de calidad = Utilidad y Mal servicio = Perdidas)
  - Mejorar el servicio.

### III- Hipótesis:

“ Es necesario que todas las empresas que ofrecen dentro de sus políticas de operación, un nivel considerable de servicios de pre y post venta, revisen periódicamente los alcances y rendimientos en pro de las operaciones a través de una serie de procedimientos conocidos como Auditoría de Servicios “

Esto significa que dentro de cualquier empresa, cuyas operaciones estén ligadas con el cumplimiento de un programa de mercadotecnia y un nivel de servicios, debe de incluir dentro de sus *funciones elementales* un proceso de revisión, evaluación y mejora de sus políticas de niveles de servicios a clientes; es decir de la práctica de una *auditoría de servicios*.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:

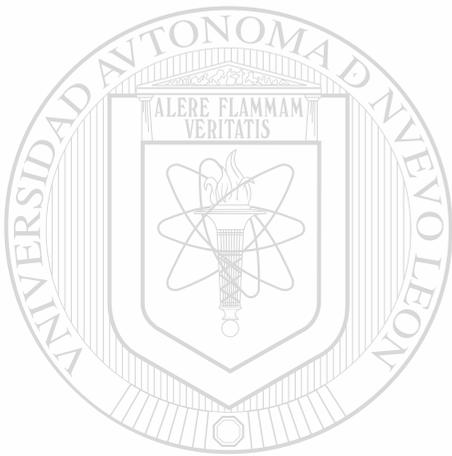
EVALUACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE

"LA AUDITORIA DE SERVICIOS"

F3 2000  
F.C8  
FCPYA  
TM  
27164



1020133301



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

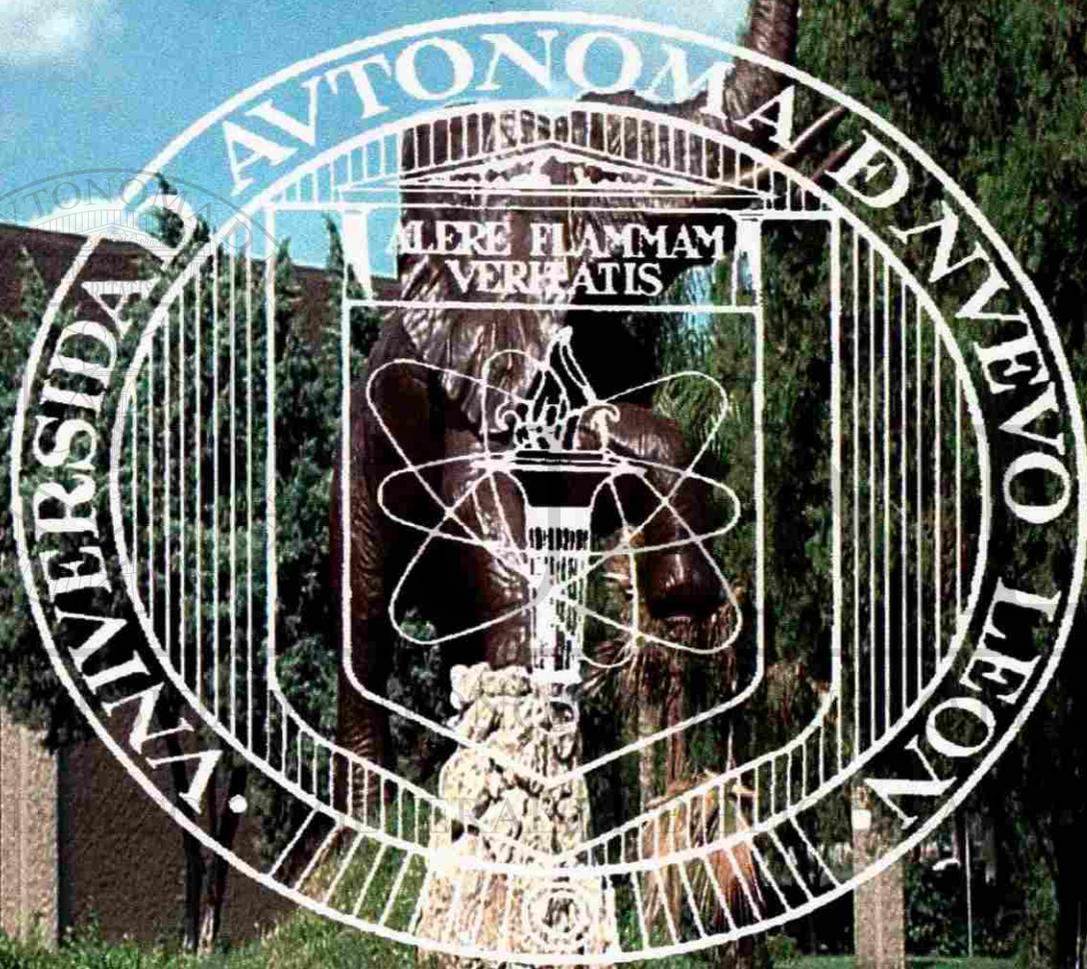


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

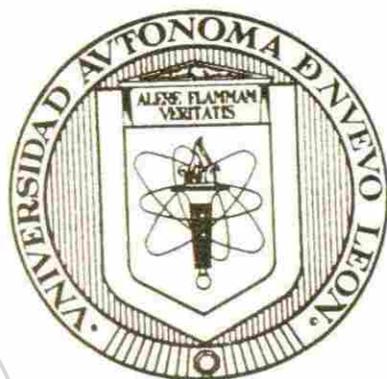
DIVISION DE POSTGRADO



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



TESIS

MODELO DE ANÁLISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:  
VALUACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE  
"LA AUDITORIA DE SERVICIOS"

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
POR: C.P.A. SALVADOR TANOS HANDAL

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CON ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA.

BIBLIOTECARIA

SEPTIEMBRE DEL 2000

## **IV- Marco Teórico:**

### **1.- LOS SERVICIOS Y LA MERCADOTECNIA**

#### **1.1 ¿Que son los Servicios?**

El creciente interés en el sector de los servicios se ha acompañado por un desacuerdo considerable y una polémica de lo que constituye un servicio. Muchos autores han intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio y, sin embargo, no ha surgido una definición adecuada en la que todos coincidan.

Los Servicios son actividades o beneficios que una parte ofrece a otra, con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

#### **1.2 Naturaleza y Clasificación de los Servicios.**

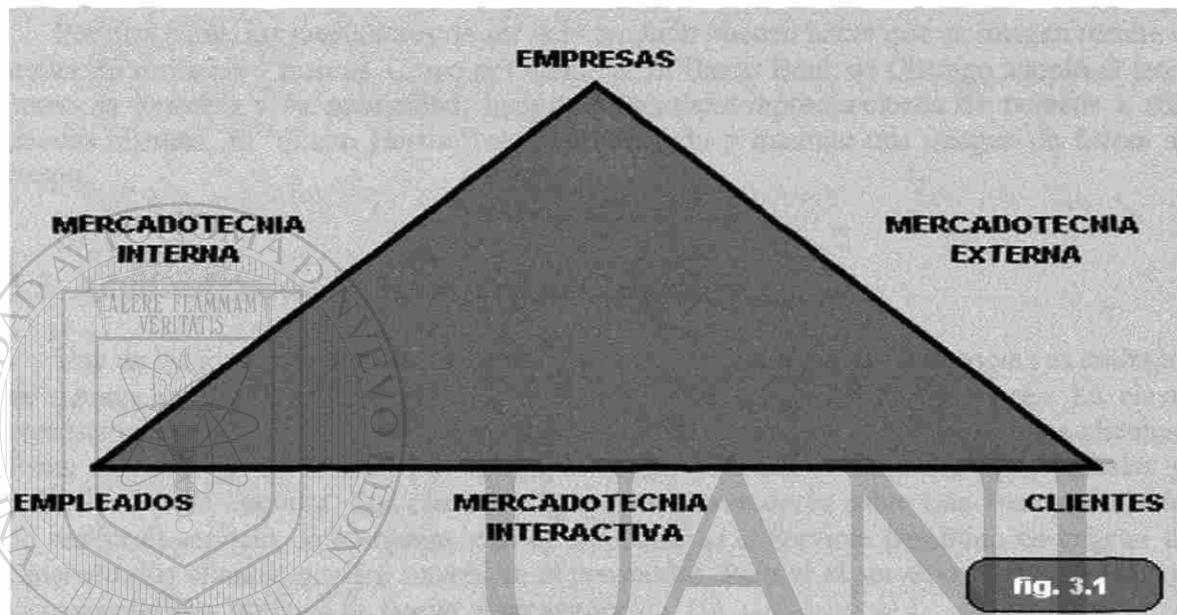
Con frecuencia hay confusión en la terminología empleada en esta área. Consideramos **producto** a un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes, mientras que **bienes y servicios** son subcategorías que describen dos tipos de productos. Sin embargo no hay un convencionalismo de uso amplio, e incluso dentro de la misma industria de servicios, términos como **Producto, Servicios o Producto de Servicios** se usan como sinónimos. En vez de preocuparse tanto por encontrar una definición de servicios, es más útil explorar lo que son y que Oferta plantean a los clientes.

Por lo general, la oferta en el mercado de una empresa incluye algunos servicios. El componente de servicio puede ser una parte importante o pequeña de la oferta total. La Oferta podrá ir desde un bien puro por una parte a un servicio puro en la otra. Es posible distinguir cinco categorías de oferta:

- a) **Un bien tangible puro:** En este caso, la oferta consiste principalmente de un bien tangible como jabón, pasta de dientes o azúcar. Ningún servicio acompaña al producto.
- b) **Un bien tangible con servicios anexos:** En este caso, la oferta consiste de un bien tangible acompañado de uno o más servicios para aumentar su atractivo a los ojos del consumidor. Las ventas dependerán más de la calidad y disponibilidad de los servicios anexos.

servicio como de la manera en que se proporciona, especialmente en el caso de los servicios profesionales.

El cliente juzga no sólo en función de la calidad técnica, sino también de la calidad funcional. Por lo tanto, los profesionales no deben de suponer que su cliente quedará satisfecho sólo por que el aspecto técnico de su servicio fue el adecuado; también se debe de dominar el lado personal de la mercadotecnia (Mercadotecnia de relaciones).



*\* Tres tipos de mercadotecnia en las industrias de servicio.*

Hoy en día, con el incremento de la competencia, el alza de los costos, el descenso de la productividad y la disminución en la calidad, cada vez más prestadores de servicios se interesan por la mercadotecnia. A este respecto, se enfrentan a tres tareas principales:

- a) Administración de la diferenciación competitiva.
- b) Administración de la calidad del servicio.
- c) Administración de la productividad.

### **3.2 Administración de la diferenciación competitiva.**

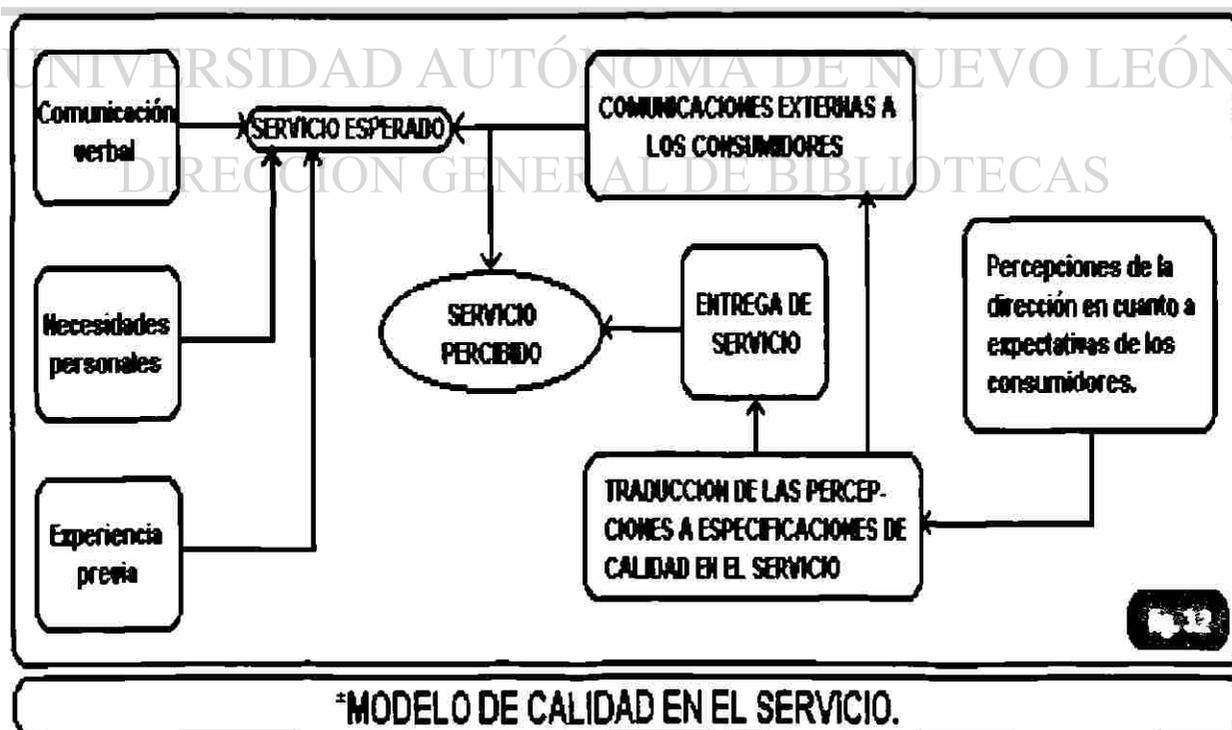
En esta época de intensa competencia de precios los mercadólogos de servicios con frecuencia se quejan de que es difícil diferenciar sus propios servicios con los de la competencia. En la medida en que los clientes consideran que los servicios de los diferentes proveedores son similares, se preocupan menos por el proveedor que por el precio.

La solución a la competencia de precios es el desarrollo de una oferta y una imagen diferenciadas. La oferta podrá incluir características innovadoras para distinguirlas de los competidores. Una empresa prestadora de servicios puede agregar características innovadoras para hacerse notar. Lo que el cliente quiere se conoce como paquete de servicios primarios, y a este puede agregarse características secundarias de servicios. Por ejemplo, las aerolíneas han introducido innovaciones como proyección de películas durante el vuelo de reservación anticipada de lugares, servicio telefónico aire - tierra y programas especiales para quienes viajan con frecuencia.

Por otra parte, los prestadores de servicio también pueden hacer que su imagen resalte a través de símbolos y marcas. Como por ejemplo: El Harris Bank de Chicago adoptó al león como su logotipo y su publicidad, incluso obsequiaba reproducciones de peluche a sus nuevos clientes. El " León Harris " es bien conocido y trasmite una imagen de fuerza al banco.

### 3.3 Administración de la calidad del servicio.

Una de las formas más importantes de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente un servicio de más alta calidad que los competidores. La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. Estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa. Los clientes eligen a los proveedores sobre esta base y, después de recibir el servicio, lo comparan con el esperado. Si el servicio percibido es inferior al esperado, los clientes pierden interés en el proveedor. Pero si el servicio cumple o supera sus expectativas, utilizará de nuevo al proveedor.



### 3.4 Administración de la productividad.

Las compañías de servicios están bajo una gran presión para elevar la productividad. Como las empresas de servicios tienen una intensa mano de obra, los costos se han elevado con rapidez. Existen seis enfoques para mejorar la productividad de los servicios.

1. Se tiene que lograr que los proveedores de servicios trabajen más duro y con mayor inteligencia, a sí se lograra un mejor procedimiento de selección y capacitación.
2. Elevar la cantidad del servicio al perder cierta calidad.
3. “ Industrializar el servicio “ al agregar equipo y estandarizar la producción.
4. El cuarto enfoque consiste en reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio al inventar una solución de producto. Como por ejemplo cuando la televisión suplió el entretenimiento fuera de la casa.
5. El quinto enfoque consiste en diseñar servicios más eficaces. Como por ejemplo contratar a trabajadores paralegales reduce la necesidad de costosos profesionales en derecho.
6. El sexto enfoque es presentar a los clientes incentivos para sustituir su propia mano de obra por la de la empresa. Como por ejemplo las empresas comerciales que desean clasificar su propio correo antes de entregarlo a la oficina de correos podrán pagar tarifas postales más bajas.

---

### 3.5 Administración de los servicios de apoyo para el Producto.

El servicio de apoyo del producto se ha convertido en un importante campo de batalla para la ventaja competitiva. Algunas empresas de equipo, como caterpillar tractor y john deere, logran mas del 50% de sus utilidades a partir de los servicios de apoyo a los productos. Por otra parte las empresas que ofrecen un buen producto, pero que proporcionan un deficiente apoyo al mismo, podían estar en una seria desventaja. Esto es un importante obstáculo para empresas extranjeras que no son capaces de desarrollar un buen sistema local de apoyo a los productos.

Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad sin duda superarán a sus competidores menos orientados a los servicios.

La empresa debe definir con cuidado las necesidades de los clientes para diseñar tanto el producto como el sistema de apoyo al mismo. Los clientes tienen tres preocupaciones principales con respecto al producto que están adquiriendo.

1. *La frecuencia de fallas.* Esto se refiere a la frecuencia en que durante un periodo determinado, es factible que se descomponga o falle el producto. ( Esto es una medición de la confiabilidad del producto).
2. *Duración de la interrupción.* Esta preocupación del cliente consiste en que entre mas tiempo dure la interrupción del uso del producto, esto ocasionara cada vez mas costos para el usuario. El cliente cuenta con la confiabilidad del servicio del vendedor, es decir, la capacidad del vendedor de arreglar el producto con rapidez, o al menos el de proporcionar un repuesto de modo que el trabajo pueda seguir adelante.
3. *Los costos directos del servicio de mantenimiento y reparación.*

### **3.6 Estrategias de servicios posterior a la venta.**

Los fabricantes deben decidir cómo desean ofrecer el servicio posterior a la venta a los clientes, incluyendo los servicios de mantenimientos y reparación, capacitación y otros similares. Cuatro Alternativas:

1. El fabricante podría proporcionar estos servicios mediante un departamento de servicio al cliente.
2. El fabricante podría hacer arreglos con los distribuidores y detallistas para proporcionar los servicios.
3. El fabricante podría hacer que firmas independientes de servicios proporcionen estos servicios.
4. El fabricante podría dejar a clientes que dieran servicio a sus propios productos.

Por lo general, los fabricantes comienzan por adoptar la primera alternativa, desean permanecer cerca del producto y conocer sus problemas. También descubren que capacitar a otras personas es muy costoso y toma tiempo. Asimismo se dan cuenta que pueden ganar dinero con el negocio de partes y servicios. En la medida que son el único proveedor que cuenta con las partes necesarias, pueden cobrar un precio mas elevado. De hecho, muchos fabricantes le asignan un precio bajo al producto, compensando este con el precio de las partes y de los servicios otorgados posterior a la venta.

---

<sup>3</sup> DIRECCION DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler \*a Edición.

## 4.- LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS Y SU CRECIMIENTO.

### 4.1 Crecimiento en los servicios y en la mercadotecnia de servicios.

La economía de los Estados Unidos ha estado en constante transición de una economía orientada a la manufactura a una economía orientada a los servicios. En la actualidad, aproximadamente la mitad de todos los gastos de consumidores se dirigen a la compra de servicios en vez de la compra de productos.

\* Razones principales para el desarrollo de la economía de servicios.

<b>Razones de crecimiento de las industrias de servicios.</b>		<b>fig. 4.1</b>
<b>1. Creciente afluencia.</b>	<b>*Mayor demanda de cuidado de jardines, limpieza de alfombras y otros servicios que los consumidores hacían por sí mismos.</b>	
<b>2. Más tiempo libre.</b>	<b>*Mayor demanda de agencias de viajes, excursiones, cursos de educación para adultos.</b>	
<b>3. Mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral.</b>	<b>*Mayor demanda de enfermeras matutinas, servicio de niñeras y alimentos fuera de casa.</b>	
<b>4. Esperanza de una vida más larga.</b>	<b>*Mayor demanda de casa-hogar y servicios de cuidados para la salud.</b>	
<b>5. Mayor complejidad de productos.</b>	<b>*Mayor demanda de especialistas con experiencia para dar mantenimiento a productos tan complejos como autos y computadoras domésticas.</b>	
<b>6. Creciente complejidad de la vida.</b>	<b>*Mayor demanda de consejeros matrimoniales, asesores legales, agencias de empleo.</b>	
<b>7. Mayor interés en la ecología y escasez de recursos.</b>	<b>*Mayor demanda de servicios comprados o rentados, como autobuses a domicilio y renta de autos.</b>	
<b>8. Creciente número de nuevos productos.</b>	<b>*La computación encendió el desarrollo de industrias de servicio como programas, reparación y tiempo compartido.</b>	

Las empresas que proporcionan servicios también se han expandido. De las quinientas compañías más grandes de Estados Unidos, 30% corresponden a compañías

de servicios. Independientemente de lo anterior, una cuarta parte de los cien publicistas más renombrados son compañías de servicios.

Mientras que el crecimiento real del sector de servicios ha propiciado que se ponga mayor atención a la administración de empresas de servicios, muchos cambios recientes dentro del sector de servicios han provocado que se haga cada vez más énfasis en la función de mercadotecnia:

- Muchas industrias enfocadas en los servicios (Incluyendo líneas aéreas, bancos y servicios telefónicos de larga distancia) han sido exceptuadas de reglamentación en los últimos años. Las compañías como AT&T, Avantel etc. Han sido obligadas a competir para ganar usuarios de larga distancia, y los bancos y las líneas aéreas ya no confían en las agencias federales para fijar precios.
- En algunas áreas (Cuidado de la salud y entregas postales), las organizaciones no lucrativas han reconocido la necesidad de expandir sus esfuerzos de mercadotecnia debido a la competencia cada vez mayor por parte de las organizaciones no lucrativas. Consideremos, por ejemplo, el surgimiento de compañías como Federal Express que compite con el servicio postal de Estados Unidos.
- Los cambios en las actividades concernientes a los patrones aceptables de conducta profesional han dado como resultado que los profesionales como abogados y médicos usen cada vez más la mercadotecnia.

Conforme ha aumentado la cantidad de atención prestada a la mercadotecnia de servicios, se ha vuelto más aparente que las técnicas empleadas en la mercadotecnia de servicios no se aplican igual a la mercadotecnia de productos. Es decir, aunque los procesos generales de desarrollo de la estrategia y la mezcla de mercadotecnia son básicamente la misma, hay algunas diferencias importantes entre la mercadotecnia de servicios y la de productos. Dichas diferencias son resultados de:

- a) La amplia gama de opciones de selección para los servicios, mayor que para la de los productos.
- b) Las características especiales se distinguen a los servicios de los productos.

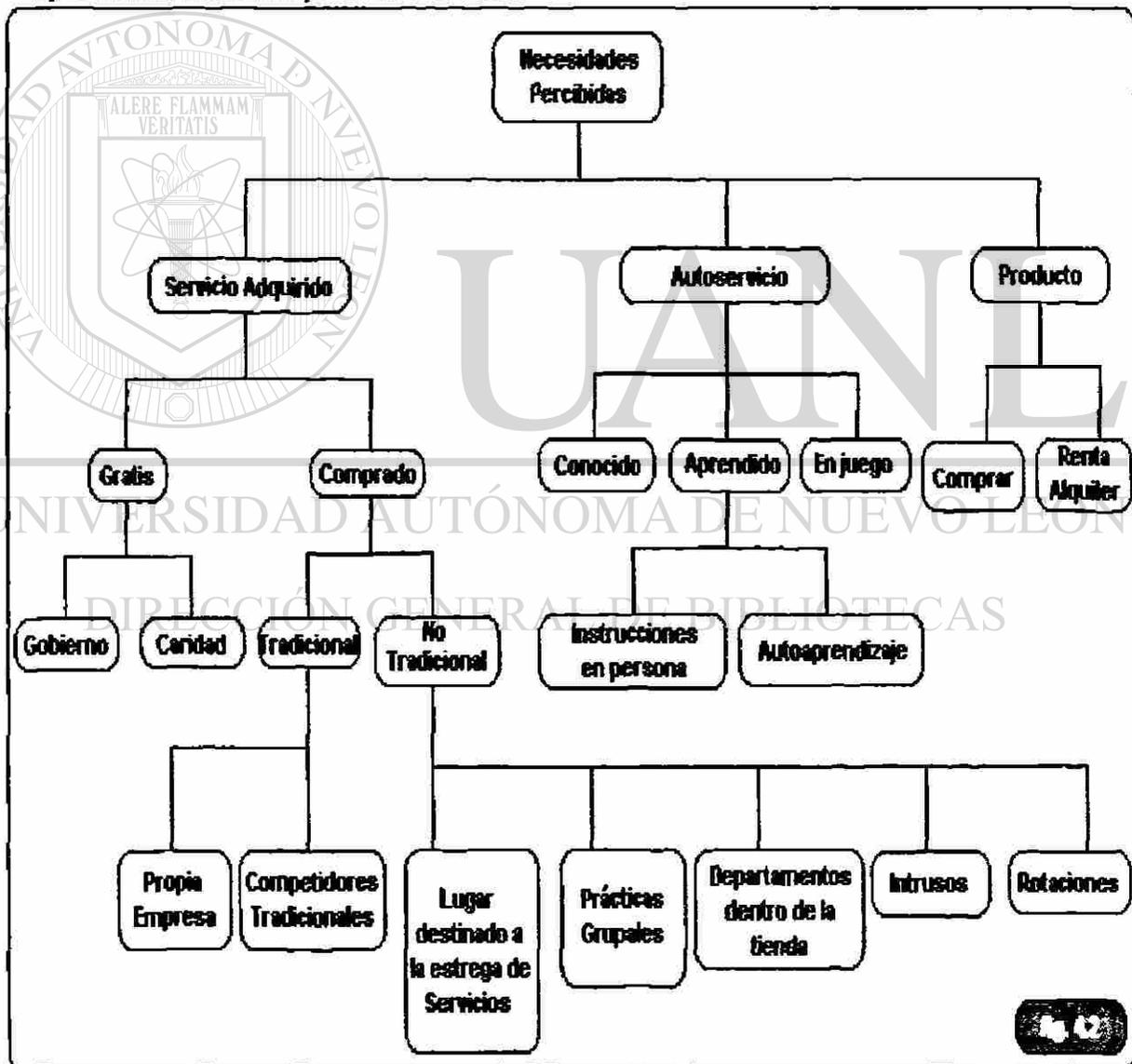
## 4.2 Opciones de selección para los servicios.

Los mercadólogos de servicios deben de ser sensibles al hecho de que los consumidores se enfrentan a una variedad de opciones para satisfacer sus necesidades o deseos percibidos.

\*La figura 4.2 muestra la variedad de opciones que podrían estar disponibles. Como estas opciones representan alternativas competitivas, es útil trazar cuáles de estas opciones potenciales existen para un servicio en particular. Esto nos permitirá identificar fuentes

posibles de nueva competencia y probables nuevas maneras de competir incorporando una o más de estas opciones a la oferta de mercado. Por ejemplo los hospitales se enfrentan a una competencia cada vez mayor de parte de las pruebas de diagnóstico de autoservicio ( Pruebas de embarazo y diabetes ) que se ponen al alcance como opciones de autoservicio. Desde el punto de vista del consumidor, hacer esas pruebas en casa suele ser menos caro y *mucho más conveniente* que ir a un hospital. Al reconocer esta competencia ( y las razones para el éxito del auto servicio ), algunos hospitales han proporcionado nuevas opciones de servicio para aumentar la conveniencia y bajar el costo de las pruebas. Ponen a la disposición pruebas de fácil administración para enfermedades como el cáncer en el colon que puede ser atendido en un hospital para su tratamiento. Establecen competidores no tradicionales como las clínicas satélite de salud que son más convenientes para los clientes potenciales.

**\*Opciones de selección para los servicios.**



### 4.3 Características especiales de los servicios.

Existen cuatro características fundamentales que distinguen a los servicios de los productos:

- 1.- Intangibilidad.
- 2.- Carácter perecedero.
- 3.- Producción y consumo simultáneos.
- 4.- Falta de regulación.

Ay que prestar atención a algunos productos que también tienen algunas de estas características, todos los servicios las comparten, y cada una de dichas características tienen importantes implicaciones para el diseño de estrategias de mercadotecnia.

- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles por que no se pueden ver, tocar, sentir o percibir. Cuando compramos un servicio, no estamos comprando ningún objeto físico (aunque el equipo y la gente pueden estar implicados en la entrega real del servicio). Más bien, compramos “procesos, experiencias, tiempo, u otras cosas intangibles”. Como los servicios son intangibles, es generalmente mucho más difícil para el cliente prospectivo evaluar el servicio de antemano. Los beneficios especiales de un servicio no son fácil mente mostrados o comunicados por que no hay rasgos que demuestren en forma directa la existencia de un beneficio. Por ejemplo, uno puede deducir la economía de operación de un auto examinando su tamaño y su tipo de motor. Pero uno no puede inspeccionar los consejos financieros que ofrece un agente de inversiones o un banquero.

- **Carácter perecedero:** Los servicios no pueden ahorrarse ni hacerse inventarios de ellos. Una vez que el avión de una aerolínea parte hacia su destino, los asientos vacíos no pueden reclamarse. Este carácter perecedero provoca una dificultad en el balance de la provisión y la demanda, muchos proveedores de servicios encuentran demasiado caro ofrecer niveles de servicio que iguallen la demanda máxima. Como consecuencia, las organizaciones de servicios individuales suelen ser muy criticadas por no brindar una conveniencia adecuada.

- **Producción y consumo simultáneos:** Para la mayoría de los servicios, la producción y el consumo ocurren al mismo tiempo: el proveedor del servicio produce conforme el cliente consume. La simultaneidad de la producción y el consumo plantea dos consideraciones especiales para la mercadotecnia de servicios. **Primero**, dado que los individuos que proporcionan el servicio (enfermeras, cajeros, barberos especialistas etc.) se ponen en contacto directo con el cliente, debe reconocer su papel comercial a sí como su papel productivo: Su actitud y su comunicación hacia el cliente o usuario son tan importantes para mantener la satisfacción del cliente como lo son sus habilidades técnicas de producción. **Segundo**, como muchos servicios requieren del contacto

personal entre el vendedor y el comprador, las empresas de servicios deben poner especial atención a las consideraciones relacionadas con la localidad.

- **Falta de regulación:** Los compradores desean saber qué nivel de calidad van a recibir cuando realizan una compra. La calidad consistente suele convertirse en una base muy crítica para las decisiones del consumidor. Sin embargo, es más difícil lograr la calidad consistente para los proveedores de servicios. Por ejemplo, no hay dos cortes de cabello o dos tareas de reparación de autos exactamente iguales, por que los empleados que dan el servicio y los clientes que lo reciben son diferentes. Este es un problema especialmente importante cuando la esencia del servicio depende del personal clave, ya que el desempeño de los individuos está destinado a fluctuar día a día y de cliente a cliente. Como resultado de la falta de regulación, es más difícil asegurar la calidad consistente en la provisión de un servicio. El costo de prestar un servicio puede variar entre los clientes debido a diferencias que a menudo no pueden identificarse antes del hecho.

#### 4.4 Características, problemas y soluciones estratégicas.

<b>*Características únicas de los servicios: Problemas y respuestas.</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Intangibilidad	Dificultad para demostrar los beneficios al cliente.	*Acentuar la reputación. *Asociar con objeto tangible *Manejo de la evidencia/ claves.
Carácter perecedero	Imposibilidad para hacer inventarios. Insatisfacción del cliente por esperar.	*Fomentar el consumo en temporada baja. *Hacer la espera agradable *Sistema de reservación.
Producción y consumo simultáneos.	Los productores tienen ser también los comercializadores. Potencial para inconveniencia local.	*Capacitación en ventas. *Canales únicos. *Ubicar cerca del centro de consumo. *Regularizar el servicio.
Falta de regulación	Calidad inconsistente	*Contratar a los mejores. *Premiar el desempeño de calidad.

fig. 4.3

#### 4.5 Consecuencias de la evaluación del servicio.

Estas características especiales “reunidas” dan como resultado otras consecuencias más sutiles de la evaluación de servicios. Es decir, las características de intangibilidad y falta de regulación dificultan la apreciación del valor recibido de un servicio. Este problema se vuelve más severo cuando el consumo y la producción simultaneo significan que no hay intermediarios minoristas para asesorar al cliente o para extraer malos valores de servicio. De manera adicional, es muy tardado adquirir información sobre el precio y la calidad de la mayor parte de los servicios, en especial conforme el servicio se hace más a la medida.

Como resultado, los niveles de satisfacción del cliente con los servicios tienden a retrasarse detrás de su nivel de satisfacción con los productos. Se realizó un estudio, en el cual se les pidió a los consumidores que clasificaran una serie de productos y servicios basados en el valor que recibieron.

**Clasificación de valores y servicios adquiridos de la compra de productos y servicio.**

LO QUE LES GUSTA MAS A LOS CLIENTES		LO QUE LES GUSTA MENOS A LOS CLIENTES	
Producto	% de bueno	Producto	% de malo
Ganado	53.6%	Cobros de hospital	58.4%
Frutas y verdura	42.7%	Cuotas de abogados	49.1%
Carne	35.5%	Peliculas en salas	47.0%
Pescado	33.9%	Cargos por tarjetas de credito	45.5%
Medicamentos	33.8%	Cargos por servicios bancarios	42.3%
Aparatos domesticos	30.2%	Television por cable	41.1%
Productos para el cuidado personal	29.6%	Seguros de salud	40.6%
Comida para mascotas	29.1%	Honorarios medicos	36.4%
Electricidad	27.8%	Servicio postal	36.3%
Calzado	27.6%	Autos usados	35.6%

fig. 4.4

## 4.6 Mercadotecnia de servicios sin fin de lucro.

Existe una amplia gama de organizaciones que se pueden considerar como no lucrativas. Por supuesto, no todas estas organizaciones tendrán un mismo interés en las actividades mercadológicas. Sin embargo, los conceptos de mercadotecnia son útiles de vez en cuando a todas las organizaciones. Como por ejemplo las oficinas de turismo en diferentes estados utilizan la mercadotecnia para competir entre sí. El internal Revenue Service en los Estados Unidos utiliza la mercadotecnia para seleccionar la ubicación de sus oficinas y para promover los números de llamada sin costo para ayuda a los contribuyentes.

Los ejemplos del uso de la mercadotecnia en organizaciones privadas incluyen: decisiones de publicidad tomadas por partidos políticos, decisiones de precio que toman las orquestas y decisiones de lugar (como programas para el cuidado de salud en el hogar) hechos por hospitales. Aunque todas estas parezcan organizaciones de servicios el objetivo de esfuerzos de mercadotecnia puede variar sustancialmente en términos de los que se negocia. Las universidades son organizaciones de servicio que comercializan la educación, pero también comercia con un lugar específico (la institución). Las organizaciones sociales son organizaciones de servicio cuyo objetivo real es el de darle publicidad a las ideas sociales. Las organizaciones políticas que apoyan a ciertos candidatos son organizaciones de servicios interesadas en comercializar gente. En muchos casos, un papel principal de la mercadotecnia es no promover el servicio o las funciones de la organización, sino estimular la membresía en la organización. Estas complejidades reflejan las consideraciones especiales que se necesitan para comprender el papel de la mercadotecnia en las organizaciones no lucrativas.

---

### *\*Aspectos únicos de la mercadotecnia no lucrativa.*

Existen algunos puntos únicos de la mercadotecnia sin fin de lucro que deben ser considerados al diseñar estrategias de mercado:

- 1) El dominio de objetivos no financieros.
  - 2) La distinción entre misión organizacional y atracción de recursos.
  - 3) La existencia de muchos componentes.
  - 4) El conflicto potencial entre la misión organizacional y satisfacción del cliente.
- 
- 1) El dominio de objetivos no financieros. Las organizaciones no lucrativas, por definición, no buscan obtener ganancias para el beneficio de los dueños o socios. Tampoco esperan necesariamente cubrir todos los costos mediante la operación de los ingresos; muchas confían en las donaciones voluntarias o subsidios para apoyo financiero. Algunas organizaciones no cobran a sus clientes por sus servicios. Como resultado, los criterios tradicionales del desempeño orientado a las ganancias, como los grandes márgenes brutos o ganancias netas no son aplicables. En su lugar, los gerentes deben desarrollar medidas no financieras para la planeación y control de la mercadotecnia.

- 2) Misión organizacional contra la atracción de recursos. Mientras el papel principal de la mercadotecnia puede ser distribuir recursos de personal o económicos para conseguir metas no financieras, las organizaciones no lucrativas aún necesitan adquirir recursos para ejecutar sus funciones. De este modo los programas de mercadotecnia pueden ser necesarios para generar recursos.
- 3) Componentes múltiples. Cuando las organizaciones no lucrativas entran en programas secundarios de mercadotecnia para atraer recursos están negociando con un segundo grupo de componentes. Más aún los componentes múltiples pudieron tener demandas conflictivas respecto a la naturaleza del servicio que debe ofrecerse, el tiempo y la manera de ofrecerlo, las políticas de precios u otros elementos de la mezcla de mercadotecnia.
- 4) Conflictos entre la misión y la satisfacción del cliente. La filosofía tradicional del concepto de la mercadotecnia no se aplica por completo a las organizaciones no lucrativas. Estas organizaciones no siempre pueden satisfacer por completo todas las necesidades del cliente aún mantener los fundamentos filosóficos sobre los que están cimentadas sus misiones. Muchas organizaciones de la causa social (Grupos antidrogas, etc.) existen para detener a la gente de hacer cosas que les conciernen. De manera similar, las organizaciones religiosas y políticas podrían elegir continuar haciendo programas y políticas que enajenarán a algunos miembros y las universidades podrían establecer reglas y requerimientos que no son conocidos, sin embargo son esenciales ala misión educacional.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- c) **Híbridos:** En este caso, la oferta consiste de partes iguales de bienes y servicios. (Son tan importantes los bienes como los servicios). Por ejemplo, los restaurantes mantienen su clientela por la calidad de la comida y la de los servicios que otorgan.
- d) **Un servicio mayor con bienes y servicios menores anexos:** En este caso, la oferta consiste en un servicio primordial junto con algunos bienes, servicios o ambos, adicionales de apoyo, por ejemplo, un viaje aéreo de primera clase, se esta comprando un servicio de transporte, se llega a su destino sin nada tangible que demostrar por su gasto. Sin embargo, el viaje incluye algunos bienes tangibles, como alimentos y bebidas, un talón de abordar y la revista de la línea aérea. El servicio requiere un bien intensivo en capital "UN AVION" para su realización, pero el punto principal es un servicio.
- e) **Un servicio puro:** En este caso, la oferta consiste, en principio, de un servicio. Como por ejemplo se encuentran los servicios de niñera, psicoterapia etc. Son personas que proporcionan un servicio puro.

#### \*Clasificación de los servicios.

Se ha puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación para los servicios. Estos esquemas de clasificación ayudan a que los administradores de servicios crucen los límites de la industria y obtengan experiencia a partir de otras industrias de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares.

En el nivel más simple es posible categorizar servicios por exclusión: los servicios son lo que resta de la economía una vez que se ha excluido la agricultura, la industria y la minería. Otro medio para definirlos es con un simple listado de la industria de servicios.

Por lo general, una descripción de servicios incluye los siguientes sectores industriales:

- Mayoreo y menudeo.
- Transportación, distribución y almacenamiento.
- Bancos y aseguradoras.
- Bienes raíces.
- Servicios de comunicación e información.
- Servicios públicos, de gobierno y defensa.
- Atención ala salud.
- Servicios financieros, profesionales y personales.
- Servicios recreativos y de hospedaje.
- Educación.
- Otras organizaciones no lucrativas.

Sin embargo estos listados no son muy útiles para identificar las características relevantes de los servicios.

Se han empleado muchos otros enfoques para clasificar los servicios. Los esquemas de clasificación emplean un amplio rango de factores como:

- Tipo de servicio.
- Tipo de vendedor.
- Tipo de comprador.
- Características de la demanda.
- Servicios rentados contra propiedad.
- Grado de intangibilidad.
- Motivos de compra.
- Énfasis de equipo contra énfasis en el personal.
- Monto de contacto con el cliente.
- Requerimientos de entrega de servicios.
- Grado de personalización.
- Grado de intensidad de trabajo.

Los investigadores han buscado en tiempos recientes clasificar los servicios de una manera más significativa. Se han ocupado de esquemas de clasificación que dan luz a las dimensiones estratégicas de la mercadotecnia de servicios. Lovelock ha definido un conjunto de esquemas de clasificación que intentan responder a cinco preguntas específicas.

- 1 ¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?
- 2 ¿Qué estilo de relación tiene la organización de servicios con sus clientes?
- 3 ¿Qué tanto espacio hay para el criterio y la personalización?
- 4 ¿Cuál es la naturaleza de la oferta y la demanda del servicio?
- 5 ¿Cómo se brinda el servicio?

- La naturaleza de l acto del servicio.

Naturaleza del acto del servicio.	Quien recibe el servicio.	
	Personas	Cosas
<b>Acciones Tangibles</b>	*Cuidado de la salud *Salones de belleza *Restaurantes	*Transporte de carga *Tintorería *Servicio veterinario
<b>Acciones Intangibles</b>	*Educación *Servicios de Información *Entretenimiento	*Bancos *Servicios Legales *Seguros

\*La naturaleza del acto del servicio considera la intangibilidad de los servicios y quienes lo reciben. Con ellas surgen diversas cuestiones interesantes, incluso si el cliente necesita estar presente de manera física o mental durante la entrega del servicio, cómo se benefician los clientes y cómo cambia el cliente por la recepción de la actividad de servicio. Esto ayuda al proveedor del servicio a resolver cuestiones sobre la ubicación y la conveniencia de sus horarios, donde las personas tienen que estar presentes para recibir el servicio. Por ejemplo, ofrecer un servicio de lavandería a domicilio elimina la necesidad de contar con un local céntrico y costoso o instalaciones para clientes; también resuelve problemas de equilibrio de la demanda de servicios durante el día.

- **Relación con el cliente.**

Naturaleza de la entrega del servicio	Tipo de relación	
	Relación de membresía	Sin relación formal
<b>Entrega continua de servicios.</b>	*Seguros *Bancos	*Policía *Estación de radio
<b>Transacciones discretas.</b>	*Boletos de conmutación *Suscripción de Teatro. *Llamadas de larga distancia	*Renta de autos *Servicios de correos *Cine

Esta clasificación contrasta la naturaleza de la entrega de servicio y si ésta constituye o no una relación formal entre el comprador y el proveedor del servicio.

Las organizaciones de membresía se benefician con un conocimiento de las identidades y domicilios de sus clientes, y diseñan ofertas específicas a clientes específicos mediante la mercadotecnia directa selectiva.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- **Personalización y criterio en la entrega de servicios.**

Criterio en la entrega del servicio	Personalización de características de servicio	
	Alta	Baja
<b>Alto</b>	*Servicios legales *Diseño arquitectónico *Educación (Tutonal)	*Educación (Gran Escala) *Programas de Salud
<b>Bajo</b>	*Servicio de hotel *Transacciones Bancarias al detalle. *Restaurantes de lujo	*Transporte público *Reparación de aparatos domésticos *Cine

En esta clasificación contrasta el grado de personalización de características de servicio con el grado de criterio del equipo de contacto con clientes. Un asunto crucial para los mercadólogos de servicio es decidir en que medida la oferta de servicio debe personalizarse. Por ejemplo se puede ofrecer clases de francés mediante la relación tutorial de persona a persona, o por correo al proporcionar cintas de audio y video y libros tutoriales algunos proveedores de servicios buscan limitar el número de opciones: Las líneas aéreas ofrecen primera clase, clase de negocios, económica y lista de espera; los hoteles ofrecen suites, cuartos dobles o cuartos sencillos. Los mercadólogos de servicio necesitan balancear el costo de la personalización contra un servicio estándar. El equipo de contacto con clientes en compañías profesionales de servicios ejerce un alto grado de criterio o establece una serie de rutinas y procedimientos.

- **Naturaleza de la oferta y la demanda de servicios.**

<b>Medida en que la demanda está limitada</b>	<b>Medida de fluctuaciones de la demanda</b>	
	<b>Amplia</b>	<b>Escasa</b>
<b>Cumplido sin mayor retraso</b>	*Electricidad *Teléfono *Servicio de Bomberos	*Seguros *Bancos *Servicios legales
<b>Se excede con frecuencia la capacidad</b>	*Hoteles *Teatros *Transporte de pasajeros	*Servicios listados arriba sin la capacidad suficiente.

La cuarta matriz de clasificación contrasta la naturaleza de las fluctuaciones en el transcurso del tiempo en la medida en que la oferta es limitada. Las empresas de servicios no crean un inventario. Si la demanda excede la oferta de un servicio particular el negocio se pierde y transfiere a otro proveedor. Si un restaurante determinado está lleno y el cliente decidió cenar fuera, él o ella buscarán otro restaurante. Esta matriz es útil al contrastar diferentes situaciones de oferta y demanda; algo de lo que se ocupan casi todos los mercadólogos de servicios. Este es un asunto importante y afecta la rentabilidad en muchas empresas de servicios. Concreta su atención en establecer patrones de demanda en el transcurso del tiempo, en comprender por qué estos patrones existen y en considerar qué estrategias podrían perfeccionarse para cambiar patrones de demanda, de manera que sean más favorables para el proveedor de servicios. (Por ejemplo el aumentar cargos en periodos pico y hacer descuentos en periodos de baja actividad). También deben considerarse métodos para generar un aumento en la capacidad en tiempos pico.

- **Método de entrega de servicio.**

Interacción Cliente / Empresa	Disponibilidad de instalaciones de servicio	
	Un solo lugar	Múltiples lugares
<b>El cliente va a la empresa</b>	*Teatro *Corte de pelo	*Servicio de autobuses *Comida rápida
<b>La empresa va al cliente</b>	*Jardinería *Taxi	*Correo *Reparaciones a Domicilio
<b>Ambos efectúan transacciones a tiro de piedra</b>	*Tarjetas de crédito *Estación de TV (Local)	*Red de transmisión *Compañía telefónica

La matriz final sugiere un examen de la disponibilidad de las instalaciones de servicios que va desde un sitio único a múltiples lugares, y la naturaleza de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio. Esta matriz se centra en asuntos de distribución con respecto al método de entrega. Ayuda a la empresa de servicios para tomar en cuenta si debe tener una o múltiples instalaciones, y a considerar las oportunidades de interacción con los clientes. Lo ideal para el cliente es una consideración clave con relación a esto; una revisión de las formas de lograrlo ayudado a muchas organizaciones a producir soluciones innovadoras. Por ejemplo, First Direct en el Reino Unido proporciona servicios bancarios domésticos. Al comunicarse por medio del correo y el teléfono, First Direct evita la necesidad de contar con sitios múltiples que los clientes visiten. Esto también hace surgir el factor del proveedor del servicio que usa varios intermediarios como instalaciones de distribución para alcanzar una cobertura geográfica amplia; Por ejemplo, organizaciones para reservaciones de hotel, asesores financieros independientes y agencias de viajes aéreos. La desventaja de esto es que tales agentes quizá representen a varios proveedores de servicios que compitan entre sí.

### 1.3 Características de los servicios.

Los servicios tienen cuatro características importantes que afectan en gran medida el diseño de los programas de mercadotecnia.

- Intangibilidad:** “Los servicios son en gran medida abstractos e intangibles” Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos. Cuando compramos un servicio, no estamos comprando ningún objeto físico (Aunque el equipo y la gente pueden estar implicados en la entrega real del servicio).
- Variabilidad:** “Los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad” Los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los proporciona, cuándo y dónde se proporcionan. Como por ejemplo un trasplante cardíaco exitoso o con calidad va a variar del cirujano que lo efectúe.

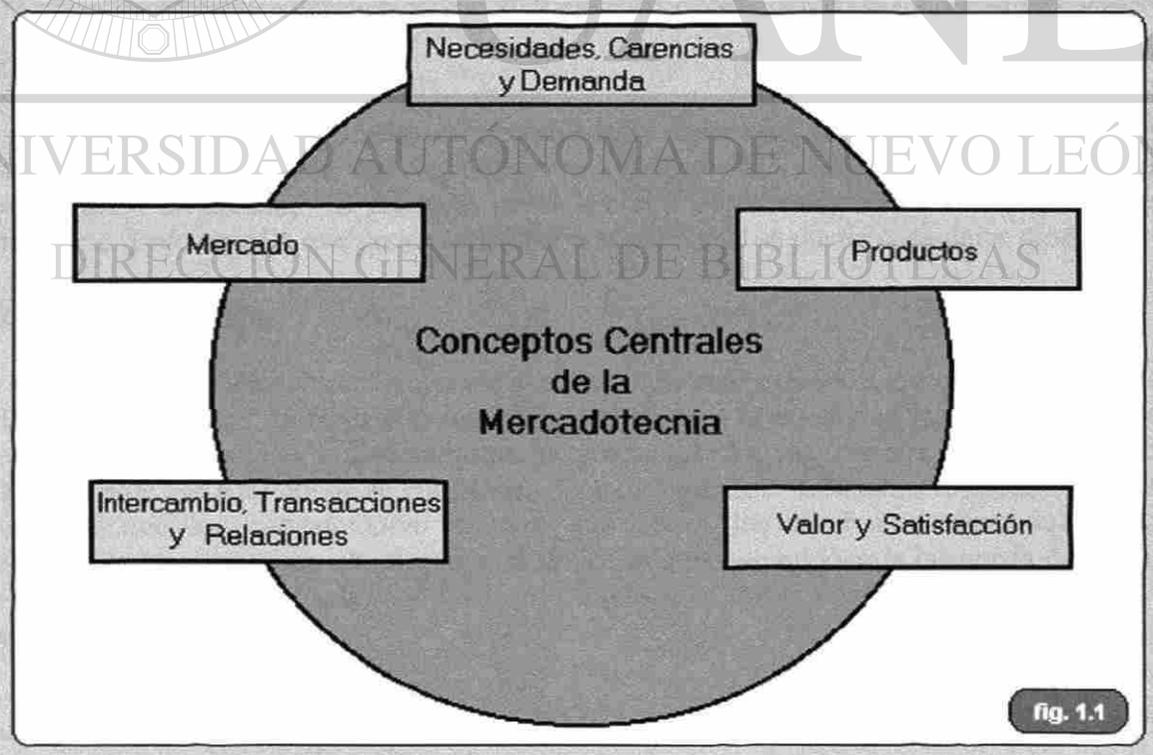
- e) **Caducidad o Imperdurabilidad:** “No es posible almacenar servicios en un inventario” La razón por la que muchos doctores cobran a sus pacientes las citas canceladas es que el valor de servicio existía sólo en el momento en el que el paciente hubiera aparecido. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es consistente porque es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado.
- d) **Inseparabilidad:** Los servicios por lo general se producen y se consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.

#### 1.4 ¿Que es la mercadotecnia?

La mercadotecnia en el pasado era simplemente “VENDER” o realizar una venta, ahora en la actualidad es un proceso en donde las ventas si son una parte importante, pero hay muchas cosas mas como la publicidad la promoción etc. Y nunca olvidar la satisfacción del cliente como punto principal.

Definimos mercadotecnia como un proceso social y administrativo, mediante el cual las personas y los grupos obtienen las cosas, los servicios etc. Que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.

#### 1.5 Conceptos Centrales de la Mercadotecnia.



## 1.6 Necesidades, Carencias y Demanda.<sup>1</sup>

El concepto primordial de la mercadotecnia es el de las necesidades humanas. Una necesidad humana es la condición en donde se percibe una carencia. Las necesidades son muchas y muy complejas, estas se clasifican: 1) Las necesidades *físicas* básicas como son los alimentos, la ropa, protección y seguridad; 2) Las necesidades *sociales* como la pertenencia y el afecto; 3) Las necesidades *individuales* como el conocimiento y la expresión del yo.

Ante la necesidad de algo, la persona optará por una de dos opciones: a) Buscará el objeto que le satisfaga su necesidad, o b) intentara disminuir su necesidad. Cuando la cultura y la personalidad individual dan forma a las necesidades de los seres humanos, éstas se convierten en deseos. Como por ejemplo en Bali cuando una persona tiene hambre pensará en mangos, y frijoles. En Estados Unidos alguien con hambre pensará en una hamburguesa con papas y una cocacola. Los deseos se describen con respecto de los objetos que satisfacen las necesidades.

Los deseos de los seres humanos casi no tienen límite, pero sus recursos sí lo tienen. Por consiguiente, la gente escogen los productos que les ofrecen la mayor cantidad de satisfacción posible a cambio de lo que pagan. Cuando el poder adquisitivo respalda los deseos, éstos pasan a ser demandas.

## 1.7 Producto, Valor y Satisfacción.

### Productos.

Los seres humanos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de los productos. Un *producto* es todo aquello que se ofrece en un mercado con objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo. El producto no se limita a objetos materiales como televisores, jabón etc. Todo aquello que pueda satisfacer una necesidad se puede considerar producto.

### Valor y Satisfacción.

Hace muchos años Peter Drucker determinó, con total precisión, que la labor principal de todo negocio es “ Generar clientes “. Sin embargo en la actualidad los consumidores se enfrentan a una amplia y diversa gama de productos, marcas, precios y proveedores de dónde elegir. He aquí donde se cuestiona. ¿Cómo toman sus decisiones los consumidores? Se cree que los consumidores estiman qué oferta les retribuye mayor valor. Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad y el ingreso; se forma una expectativa del valor y actúan en consecuencia.

<sup>1</sup> MERCADOTECNIA. Philip Kotler y Gary Armstrong. 6ª Edición

**\*El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Y el valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio.**



**\*Determinantes del valor agregado para el consumidor.**

## **2.- CALIDAD, VALOR Y SERVICIO, IGUAL A SATISFACCION DEL CLIENTE.**

### **2.1 El valor y la satisfacción, ingredientes importantes para el éxito.**

Como habíamos citado anteriormente, Peter Drucker tuvo la visión de observar que la tarea primordial de todo negocio es la de crear clientes. No obstante la tarea de crear una buena clientela puede resultar muy difícil, ya que en la actualidad existe una diversa gama de productos que están compitiendo entre si, y por lo tanto los clientes tienen más opciones para satisfacer lo mejor posible sus necesidades.

Hoy en la actualidad las empresas deben de ofrecer, productos con calidad, valor y servicios. Si se ofrecen productos de calidad, con cierto valor agregado y un servicio eficiente la empresa podrá crear y mantener una buena clientela, ya que los consumidores compran a la empresa que en su opinión, ofrece mayor valor proporcionado al cliente; es decir, la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total.

El valor y la satisfacción, son ingredientes importantes para el éxito, ya que si se ofrecen productos de calidad con cierto valor para el cliente, y este queda completamente satisfecho, se ha conseguido el objetivo de crear una clientela y por supuesto el de mantenerla.

Satisfacer a los clientes con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplir sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si la actuación está a la altura de las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si la actuación supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o encantado.

### **2.2 Como proporcionar valor y satisfacción a los clientes.**

El valor y la satisfacción proporcionados al cliente son ingredientes importantes de la fórmula de cualquier mercadólogo para alcanzar el éxito. Pero ¿Qué se requiere para producir valor para el cliente y proporcionárselo? .

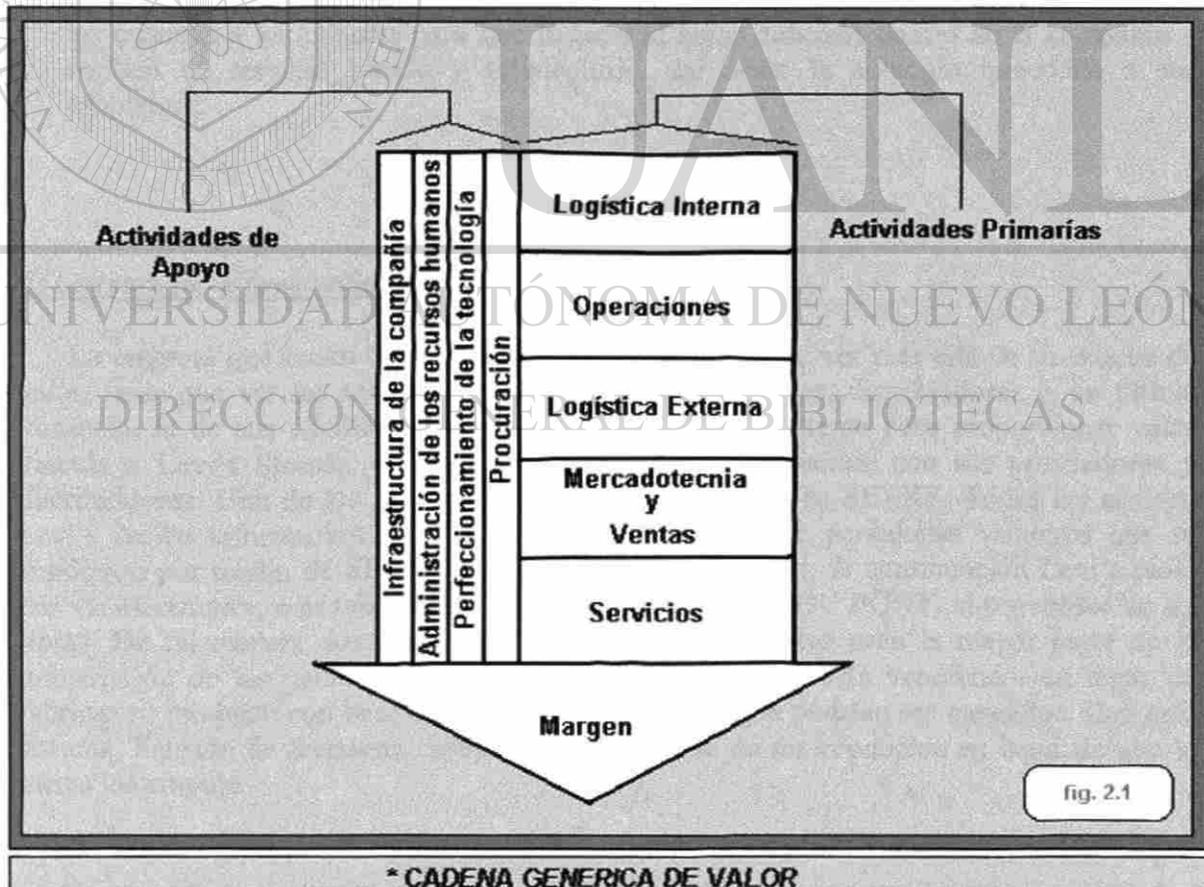
#### **La cadena del valor.**

Michael Porter, propuso la cadena de valor como una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. Toda empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar,

comercializar y brindar apoyo a sus productos. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias o de apoyo.

Las actividades primarias entrañan la secuencia para llevar materiales al negocio (Logística hacia el interior), operar con ellos (Operaciones), enviarlos al exterior (Logística hacia el exterior), comercializarlos (Mercadotecnia y ventas) y darles mantenimiento (Servicios). Las actividades secundarias se presentan dentro de cada una de estas actividades primarias; el departamento de adquisiciones sólo se ocupa de una fracción de la procuración. El desarrollo de la tecnología y la administración de recursos humanos también se presentan en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa cubre los gastos fijos de la gerencia general y de los departamentos de planeación, finanzas, contabilidad y jurídico, los aspectos de gobierno correspondientes a todas las actividades primarias y secundarias.

El éxito de las empresas depende no sólo de qué tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordine las distintas actividades departamentales. Frecuentemente los departamentos de las empresas actúan para maximizar sus propios intereses en lugar de ocuparse de los de la compañía y los clientes.



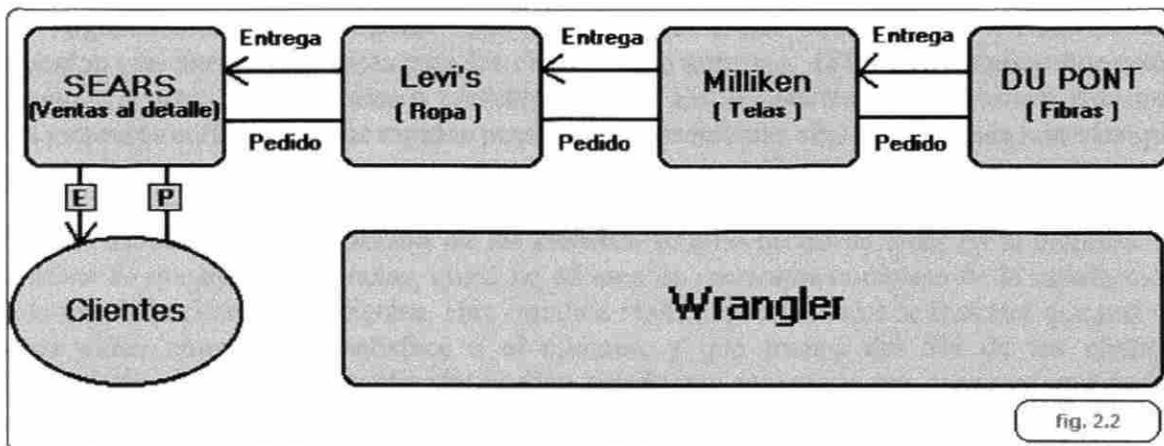
La respuesta a este problema consiste en hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación. Entre los procesos centrales de una empresa se incluyen:

- *Proceso de realización de nuevos productos.* Todas las actividades implícitas de la identificación, investigación, desarrollo y lanzamiento exitoso de nuevos productos, con rapidez, alta calidad y obteniendo los costos meta.
- *Proceso de administración de inventario.* Todas las actividades que intervienen en el desarrollo y la administración de los lugares correctos en los que se encuentran las existencias de materia prima, materiales semiterminados y productos terminados de manera que se disponga de existencias adecuadas en tanto se evitan los costos derivados de contar con excesos de existencias.
- *Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan.* Todas las actividades que tienen que ver con la recepción de pedidos, surtirlos, enviar los productos puntualmente y cobrar.
- *Procesos de servicios a clientes.* Todas las actividades que tienen que ver con facilitarle los tramites a los clientes para que lleguen al lugar indicado dentro de la compañía y reciban un servicio rápido y satisfactorio, así como la solución inmediata a sus problemas.

---

### El Sistema para proporcionar valor.

La empresa que busca una ventaja competitiva, tiene que ver más allá de su cadena de valor, tiene que ver las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, la de sus clientes. Por ejemplo un estupendo sistema para proporcionar valor vincula a Levi's Strauss, el fabricante de pantalones vaqueros, con sus proveedores y distribuidores. Uno de los principales detallistas de Levi's es SEARS. Todas las noches, Levi's recibe información sobre las tallas y los estilos de pantalones vaqueros que se vendieron por medio de SEARS y otras tiendas importantes. A continuación Levi's pide, por vía electrónica, más tela a MILLIKEN pide más fibra a DU PONT, el proveedor de las fibras. De tal manera, los socios de la cadena de suministro usan la mayor parte de la información de las ventas actuales para fabricar lo que se está vendiendo, en lugar de fabricar su producto con base en pronósticos de ventas que podrían ser inexactos. Con este sistema, llamado de respuesta rápida, la demanda tira de los productos en lugar de que la oferta los empuje.



### 2.3 Maximizar la satisfacción de los clientes.

Muchos ejecutivos afirman que la meta de un sistema mercadotécnico es aumentar la satisfacción de los clientes al máximo y no sólo aumentar el consumo. La adquisición de un auto nuevo o de más ropa sólo cuenta si con ello se aumenta la satisfacción del comprador.

Por desgracia, no es fácil medir la satisfacción de los consumidores. En primer lugar nadie ha descubierto cómo medir la satisfacción total que produce un producto en particular o una actividad mercadotécnica. En segundo, la satisfacción que algunos consumidores derivan de los “bienes” de un producto o servicio está compensada por los “males” como la contaminación y los daños que ocasiona al ambiente. En tercero, la satisfacción que algunas personas derivan del consumo de ciertos bienes, por ejemplo los bienes relacionados con la posición social depende de que haya pocos que posean dichos bienes. Por consiguiente, es muy difícil evaluar el sistema mercadotécnico en términos de la cantidad de satisfacción que produce.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS Instrumentos para medir la satisfacción de los clientes.

Estos instrumentos pueden ir desde los muy primitivos hasta los muy sofisticados. Las compañías utilizan los siguientes métodos para medir la cantidad de satisfacción o insatisfacción que producen en los clientes.

**a). Sistema de quejas y sugerencias.** Las organizaciones que giran en torno a los clientes facilitan que estos presenten sugerencias y quejas. Como por ejemplo algunas organizaciones proporcionan formas para que sus clientes puedan anotar lo que les agradó y lo que los disgustó. Otras colocan buzones en los pasillos para sugerencias, proporcionan tarjetas de comentarios a sus clientes ya de salida, y emplean a personal que visita a sus clientes para conocer sus quejas.

Algunas compañías orientada a sus consumidores como General Electric , Philips etc. Cuentan con líneas telefónicas para los clientes, con números 1800, para facilitar que éstos hagan preguntas y sugerencias o presenten quejas. Estos sistemas no sólo sirven para que las empresas actúen con más rapidez para resolver problemas sino que también son vías que proporcionan muchas ideas nuevas que sirven para mejorar los productos y servicios.

b). **Encuestas de la satisfacción de los clientes.** El solo hecho de tener en la empresa un sistema de quejas y sugerencias, quizá no ofrezca un panorama completo de la satisfacción y la insatisfacción de los clientes. Hay estudios realizados en los que se muestra que una de cada cinco compras no satisface a el clientes, y que menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan. Los clientes pueden pensar que sus quejas son menores, que se les tratara mal si se quejan, o que la empresa no hará mucho por remediar el problema. En lugar de quejarse, la mayor parte de los clientes insatisfechos cambian de proveedor. En consecuencia la empresa pierde clientes sin necesidad.

Las empresa sensibles miden , de forma directa, la satisfacción de sus clientes por medio de encuestas aplicadas con regularidad . Envían cuestionarios o llaman por teléfono a una muestra de clientes recientes de la empresa para averiguar su opinión en cuanto a distintos aspectos de la actuación de la organización. Asimismo los encuestan sobre la actuación de la competencia.

c). **Compradores fantasmas.** Otra manera muy útil para evaluar la satisfacción de los clientes es contratar a personas que se hacen pasar por compradores, y que después hablan de su experiencia al comprar los productos de la empresa y de la competencia. Estos **compradores fantasma** incluso pueden presentar problemas específicos para corroborar si el personal de la empresa maneja bien las situaciones difíciles y la calidad de los servicios que otorgan.

d). **Análisis de clientes perdidos.** Las empresas deben de estar en contacto con los clientes que han dejado de comprar o que han optado por la competencia, para averiguar que fue lo que les molesto, la calidad de los productos o la de los servicios, y así tener una idea clara de lo que esta pasando en la empresa con respecto de la satisfacción e insatisfacción de los clientes.

## 2.4 Maximizar las opciones.

Un punto muy importante en el sistema mercadotécnico es aumentar al máximo la variedad de productos, servicios y las opciones de los consumidores. Dicho sistema permitiría a los consumidores a encontrar los bienes que satisfacen sus gustos y necesidades con precisión. Los consumidores podrían realizar sus estilos de vida a plenitud y, por lo tanto podrían aumentar al máximo sus satisfacciones generales.

Por desgracia, el aumentar las opciones de los consumidores al máximo entraña un costo. 1) El precio de los bienes y servicios se eleva porque cuando se produce una variedad amplia aumentan los costos de producción y de inventarios. A su vez, el aumento de precios disminuye el ingreso real y el consumo de los clientes. 2) El aumento de la variedad de los productos exige de los consumidores un mayor esfuerzo en su búsqueda: Los consumidores tendrán que dedicar más tiempo a conocer y evaluar las diferentes opciones. 3) El hecho de que haya más productos no siempre aumentará las opciones reales de los clientes.

### **Opciones de selección para los productos y servicios.**

Los mercadólogos de servicios deben ser sensibles al hecho de que los consumidores se enfrentan a una variedad de opciones para satisfacer necesidades o deseos percibidos. La figura que a continuación se presenta muestra la variedad de opciones que podrían estar disponibles. Como estas opciones representan alternativas competitivas, es útil trazar cuáles de estas opciones potenciales existen para un producto o servicio en particular. Esto permitirá a los gerentes identificar fuentes posibles de nueva competencia y probables nuevas maneras de competir incorporando una o más de estas opciones a la oferta de mercado.

### **2.5 Maximización de la calidad.**

Es importante tener sistemas de Maximización de calidad constante ya que crear, y mantener a nuestros clientes satisfechos nos marca la pauta a seguir para la compañía. La satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están estrechamente ligadas a la calidad del producto y de los servicios. La buena calidad produce mayor satisfacción a los clientes, al tiempo que justifica precios altos, y con frecuencia disminuye los costos. Por lo tanto, los programas de mejoramiento de calidad suelen elevar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

### **2.6 Como podemos conservar a nuestros clientes.**

Las empresas no sólo buscan mejorar sus relaciones con sus socios en la cadena de la oferta. Si no también deben de empeñarse en desarrollar vínculos más fuertes con sus clientes finales y conseguir su lealtad. Ante las empresas tomaban a sus clientes como algo seguro. Con frecuencia, los clientes no tenían muchas alternativas de compra, la mayoría de los proveedores ofrecían mala calidad y servicios o el mercado crecía a tanta velocidad que la empresa no se preocupaba por satisfacer plenamente a sus clientes. Una empresa perdía cien clientes a la semana, pero conseguía otros cien clientes y se consideraba que las ventas eran satisfactorias.

### **El costo de los clientes que se pierden.**

Las empresas deben de vigilar de cerca el porcentaje de clientes perdidos, y tomar medidas para disminuirlo. Como primer paso la empresa debe definir y medir su porcentaje de retención. Como segundo paso la empresa deberá identificar las causas que llevan a sus clientes a desertar y determinar cuáles se pueden disminuir o suprimir. No se puede hacer mucho con los clientes que cambian de zona, ni a las empresas compradoras que terminan sus actividades. Sin embargo, si se puede hacer mucho en cuanto a los clientes que desertan a causa de productos de mala calidad, de servicios deficientes o de precios demasiado altos. La empresa debe de preparar una gráfica de distribución de frecuencia que permita conocer el porcentaje de clientes que desertan por diferentes motivos.

### **La necesidad de conservar a nuestros clientes.**

Hoy en día las empresas sobresalientes hacen todo lo posible por conservar a sus clientes. Muchos mercados han llegado a su madurez y no hay muchos clientes nuevos ingresando a casi ninguna categoría de mercado. La competencia cada vez es mayor y los costos para atraer a clientes nuevos cada vez son más altos. En estos mercados, atraer a un cliente nuevo quizá cueste cinco veces más que mantener contento a uno ya existente. La mercadotecnia ofensiva normalmente cuesta más que la mercadotecnia defensiva, por que para robarle clientes satisfechos a la competencia se necesita grandes esfuerzos y gastos.

La teoría y la práctica clásica de la mercadotecnia giran en torno al arte de atraer nuevos clientes, en lugar de cómo conservar a los clientes existentes. Se ha citado la importancia de hacer transacciones, en lugar de establecer relaciones. El análisis se ha enfocado en las actividades antes de vender y las actividades para vender, en lugar de las actividades después de vender. No obstante, hoy, son más las empresas que reconocen la importancia que tiene el conservar a los clientes existentes. Hay estadísticas que dicen que una empresa que logre reducir en un 5% la pérdida de clientes, podría elevar sus utilidades desde un 25% a un 85%.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **La comercialización por medio de relaciones.**

El punto focal de la mercadotecnia se aleja cada vez más de las transacciones individuales, para dirigirse a establecer relaciones plenas de valor y redes para la comercialización. La comercialización por medio de relaciones se orienta más a largo plazo. La meta es proporcionar a los clientes un valor a largo plazo y la medida del éxito es la satisfacción del cliente a largo plazo. La comercialización por medio de relaciones exige que todos los departamentos de la empresa trabajen con el departamento de mercadotecnia, en forma de equipo, para servir al cliente. Esto implica establecer relaciones en muchos niveles: Económico, social, técnico, y jurídico que terminarán en la lealtad del cliente.

Cinco relaciones que se establecen con los clientes que ya han tenido interacción con la empresa:

1. *El Básico.* El vendedor de la empresa vende el producto, pero no se le da seguimiento en forma alguna.
2. *El Reactivo.* El vendedor vende el producto y pide al cliente que se comuniquen si llega a tener alguna duda o problema.
3. *El Responsable.* El vendedor llama al cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo con sus expectativas. Además el vendedor pide al cliente que le comuniquen sugerencias para mejorar el producto y decepciones concretas.
4. *El Proactivo.* Alguna persona de la empresa llama al cliente, de tiempo en tiempo, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad.
5. *El de la Sociedad.* La empresa trabaja, en forma sostenida, con el cliente y con otros clientes para encontrar la forma de proporcionarles más valor.

## 2.7 Calidad Total. (Productos y Servicios)

La tarea de mejorar la calidad de los productos y servicios debe de ser prioritaria para la empresa. Muchos de los grandes éxitos de las empresas japonesas en el mundo han sido resultados de la calidad excepcional de sus productos. La mayor parte de los clientes ya no toleran una calidad promedio o mala. En la actualidad las empresas no tienen mas opción que adoptar una *administración de calidad total* para seguir dentro de la carrera y para ser rentables. La calidad es la que nos asegura la alianza del cliente, es nuestra defensa más firme contra la competencia y el único cambio para lograr un crecimiento sostenido y ganancias.

Definimos **calidad** como el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercute en su capacidad para satisfacer necesidades. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes, la mayor parte del tiempo, es una empresa de calidad.

Es importante señalar la diferencia entre calidad de actuación y calidad de concordancia. La calidad de actuación se refiere a la medida en que un producto cumple con sus funciones.

La gerencia de la mercadotecnia tiene dos funciones en una empresa que gira en torno a la calidad total. En primer término, la gerencia de mercadotecnia debe de tomar parte en la

formulación de estrategias y políticas diseñadas para que la empresa logre una calidad total excelente.

En segundo termino, la gerencia de mercadotecnia debe producir calidad de mercadotecnia, pero también calidad de producción. Debe efectuar cada una de las actividades de mercadotecnia (investigación de mercado, capacitación de vendedores, publicidad, promoción, servicio al cliente etc.) sujeto a normas elevadas.

Los mercadólogos desempeñan varios papeles importantes para ayudar a sus empresas a definir y ofrecer bienes y servicios de gran calidad a los clientes que tienen en la mira. En primer lugar, los mercadólogos cargan con la responsabilidad de identificar, de manera correcta, las necesidades y los requicitos de los clientes y de comunicar las expectativas de los clientes, debidamente, a los diseñadores del producto. En segundo, los mercadólogos deben asegurar que los pedidos de los clientes son llenados debida y puntualmente y deben verificar si los clientes han recibidos instrucciones, capacitación y asistencia técnica adecuada para usar el producto. En tercero, los mercadólogos, deben de establecer contacto con los clientes, después de la venta, para cerciorarse si éstos se encuentran satisfechos. Por último, se debe de reunir las ideas del cliente en cuanto a mejoras para el producto y el servicio y transmitir las a los departamentos indicados de la empresa.

Se debe de dedicar tiempo y esfuerzo tanto a la mercadotecnia externa como a la mercadotecnia interna. Los mercadólogos deben de ser los protectores de los clientes, quejándose decididamente, en nombre de los clientes, cuando un producto o servicio no es bueno.

---

### **El Premio Nacional Malcolm Baldrige.**

Normas de primera calidad mundial.

1. Centrarse en establecer buenas relaciones con los clientes.
2. Organizarse en quipos disciplinados, centrados en el cliente
3. Desarrollar procesos y procedimientos para realizar el trabajo, después medir los resultados.
4. Preguntar a los clientes, explícitamente, qué esperan de una relación laboral asociada.
5. Buscar retroalimentación del cliente en cuanto a proyectos individuales y a la relación general.
6. Contratar al mejor personal e invertir en su desarrollo.
7. Ser flexible, ágil, veloz; facultar a todos los componentes de la empresa para hacer las cosas.
8. Divertirse con alboroto y reconocimiento.
9. Crear calidad de forma constante.
10. Jamás estar satisfecho.

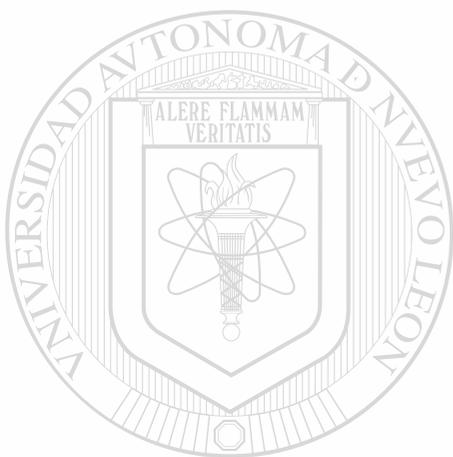
### La estrategia de mercadotecnia de la calidad total.

La administración de calidad total reconoce los siguientes puntos importantes para mejorar la calidad:

- *La calidad esta en la opinión del cliente.* La calidad debe de partir de las necesidades del cliente y terminar en las percepciones del cliente. Por lo tanto, el propósito fundamental del movimiento hacia la calidad hoy día se ha convertido en “la satisfacción total del cliente”. Las mejoras en calidad sólo son significativas cuando las perciben los consumidores.
  - *La calidad no se debe de reflejar sólo en los productos de la empresa, sino en todas las actividades de esta.* No hay que darle nada mas importancia a la calidad del producto sino también hay que fijarse en todas las demás actividades de la empresa como son la publicidad, los servicios, entrega y apoyo de pre y postventa.
  - *La calidad requiere el compromiso total de los empleados.* Sólo las empresas en la que todos los empleados están comprometidos con la calidad, y motivados y capacitados para producirla, pueden llegar a proporcionarla. Las compañías exitosas eliminan las barreras que se interponen entre departamentos. Sus trabajadores trabajan como equipos para realizar procesos centrales de negocios y generar los resultados que se desean. Los empleados trabajan para satisfacer a sus clientes a nivel interno a si como a los externos.
  - *La calidad requiere socios de gran calidad.* Sólo las empresas que, en la cadena del valor, cuentan con socios que también proporcionen calidad, podrán proporcionarla.
- 
- *La calidad siempre es susceptible de ser mejorada.* Las mejores organizaciones creen en el **KAIZEN**, “Mejora continua de todo, por parte de todos”.
  - *El mejoramiento de la calidad requiere aveces de saltos cuantitativos.* La calidad debe de ser mejorada continuamente, a una empresa le retribuye, a veces, fijar un objetivo de mejora cuantitativa. A menudo es posible obtener pequeñas mejoras trabajando con más intensidad. Sin embargo las mejoras considerables requieren de soluciones novedosas.
  - *La calidad no cuesta más.* Philip Crosby argumenta que “la calidad es gratuita”. La vieja idea era que lograr mayor calidad costaría más y haría más lenta la fabricación. Sin embargo, la calidad se mejora “aprendiendo a hacer bien las cosas desde la primera vez”. La calidad no se inspecciona en el producto, se integra e él. Cuando las cosas se hacen bien desde la primera vez, se eliminan muchos costos como recuperación y reparaciones etc.
  - *La calidad es necesaria pero quizá no sea suficiente.* Mejorar la calidad de una empresa es totalmente necesario por que los clientes son cada vez más exigentes. Al mismo

tiempo la mejor calidad tal vez no confiera una ventaja para obtener el éxito, en particular conforme los competidores incrementen su calidad de la misma manera.

- *El impulso hacia la <sup>2</sup>calidad no es capaz de salvar un producto de baja calidad. El impulso hacia la calidad no puede compensar las deficiencias que representa un producto.*



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

---

<sup>2</sup> DIRECCION DE MERCADOTECNIA, Philip Kotler, 8ª Edición.

### **3.- ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA EMPRESAS DE SERVICIO.**

#### **3.1 Estrategias de mercadotecnia para empresas de Servicios.**

Hasta hace poco tiempo, las compañías de servicios estaban detrás de las de producción en el uso de la mercadotecnia, muchas de ellas son pequeñas como talleres de reparación de calzado, barberías y no utilizan técnicas formales de dirección o mercadotecnia. También existen empresas de servicios profesionales como despachos legales y contables que antes creían que era poco profesional utilizar la mercadotecnia.

Por otra parte las empresas de servicios son más difíciles de administrar cuando sólo utilizan servicios de mercadotecnia tradicionales. En una fábrica, los productos se estandarizan con relativa facilidad y se colocan en anaqueles en espera del cliente. En una empresa de servicios, el cliente interactúa con el prestador del servicio, cuya calidad es incierta y variable. El resultado del servicio se ve afectado no sólo por el proveedor, sino por todo el proceso auxiliar de producción. Por eso, la mercadotecnia de servicios exige más que las cuatro P tradicionales de la mercadotecnia; También son necesarias la mercadotecnia interna y la interactiva.

#### **La mercadotecnia interna.**

Esta implica que la empresa prestadora de servicios capacite y motive de manera efectiva a los empleados que se relacionan con los clientes y a todo el personal de apoyo para que trabajen en equipo al proveer la satisfacción del cliente. Para que la calidad del servicio sea uniforme, todos deben de enfocarse al consumidor. No basta con tener un departamento de mercadotecnia que funcione de manera tradicional si el resto de la empresa funciona a su antojo. Los mercadólogos deben de exigir a todos los empleados practiquen la mercadotecnia, que interactuen entre sí para poder obtener la satisfacción del cliente.

#### **La mercadotecnia interactiva.**

La calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de interacción entre comprador y vendedor.

En la mercadotecnia de productos, la calidad del producto rara vez depende de la fabricación de éste, pero en la mercadotecnia de servicios la calidad depende tanto del

## 5.- MERCADOTECNIA DE SERVICIOS Y MERCADOTECNIA DE RELACIONES.

### 5.1 La función de la mercadotecnia.

La dinámica de la mayoría de los mercados de servicios ha cambiado; los bajos niveles de competitividad cedieron el paso a una intensa y vigorosa competencia. En este escenario competitivo, la mercadotecnia se convirtió en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso corporativo.

La mercadotecnia es un proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de mercados objetivo seleccionados de forma especial al canalizar los recursos de una empresa para cumplir con esas necesidades. De este modo, la mercadotecnia es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado. La mercadotecnia se ocupa de las interrelaciones dinámicas entre los productos y los servicios de una compañía, los deseos y necesidades del consumidor así como de las actividades de los competidores.

La función de la mercadotecnia podríamos hablar de que consisten en un conjunto de tres componentes claves:

- La mezcla de la mercadotecnia.
- Las fuerzas del mercado.
- Proceso de adaptación.

---

**\*La mezcla de la mercadotecnia.** Los elementos internos importantes o ingredientes que constituyen el programa de mercadotecnia de una empresa.

**\*Las fuerzas del mercado.** Oportunidades externas o amenazas con las cuales las operaciones de mercadotecnia interactúan.

**\*Proceso de adaptación.** El proceso estratégico y gerencial que aseguran que la mezcla de la mercadotecnia y las políticas internas sean apropiadas a las fuerzas del mercado.

La mezcla de la mercadotecnia es uno de los conceptos más universales fomentados por la mercadotecnia. La mayoría de los análisis en la mercadotecnia se centran en cuatro componentes claves de la mezcla de la mercadotecnia llamados las cuatro P. Incluyen:

- 1) Producto.
- 2) Precio.
- 3) Promoción.
- 4) Posición.

## 6.- DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA MISION DE SERVICIOS EFECTIVA.

### 6.1 Una misión para los servicios.

El diseño de una declaración de misión efectiva tiene una importancia especial en los servicios por la necesidad de concentrarse y diferenciarse de los negocios del sector servicios. Dado lo intangible de los servicios y lo significativo de las personas en las operaciones de servicios, las empresas necesitan diseñar una declaración clara de sus propósitos o “misión”, que asegure que dirige la atención apropiada a los elementos claves de su estrategia.

Las declaraciones de misión o “misiones” adoptan diferentes aspectos, incluidos: definiciones de negocios, declaraciones de filosofía de negocios, declaraciones de creencias, credos, declaraciones de visión, declaraciones de propósito, y así por el estilo. Definimos una misión de la siguiente manera:

***Misión:*** *Es una declaración perdurable de propósitos que proporciona una visión clara de las actividades vigentes y futuras de una empresa, en términos de producto, servicios y mercado, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencia con respecto a sus competidores. Una misión ayuda a determinar las relaciones en cada uno de los mercados clave, con ellos la institución interactúa y proporciona un sentido de dirección y propósito que conduce a una mejor toma de decisiones, independiente en todos los niveles de la empresa. (Fin ultimo que busca una organización)*

Esta declaración de misión debe de reflejar de manera explícita las creencias, aspiraciones y valores así como las estrategias de la empresa. Sin embargo, las declaraciones de misión de muchas compañías muestran una tibia similitud y consisten en generalizaciones, más que en compromisos únicos con un conjunto específico de valores y dirección corporativa.

Los propósitos de las compañías varían al escribir una misión. Mientras algunas lo hacen con propósitos de relaciones públicas, se considera una declaración de misión como un medio para concentrar de manera estratégica las actividades de negocios de una institución. En esencia, declarar una misión debe representar una perspectiva de largo plazo de la compañía, en términos de qué quiere ser y a dónde quiere ir.

Durante la última década muchas empresas de servicios comenzaron a diseñar declaraciones de misión. En este lapso hubo un creciente reconocimiento de valor potencial de las declaraciones de misión y algunas compañías dedicaron enormes cantidades de tiempo y esfuerzo en diseñarlas. Sin embargo, aunque gran parte de este esfuerzo se dedicó a la elaboración de misiones en empresas de servicios, con frecuencia no resultó en productos finales satisfactorios.

Al analizar declaraciones de misión con cientos de gerentes de diversos negocios de servicio, que van desde bancos y hospitales a empresas de actuarios y líneas aéreas, se hicieron evidentes varios problemas:

- Una intensa frustración es común en grupos de gerentes que intentan diseñar una misión útil.
- Las misiones de muchas empresas de servicios no son consideradas satisfactorias o útiles por los gerentes de alto nivel.
- Con frecuencia, los empleados consideran que su declaración de misión es tibia e irrelevante; en algunos casos la tratan con ironía y escepticismo.

## 6.2 La naturaleza de la misión.

### Declaración de misión, aspectos clave importantes:

- Es peligroso definir la misión de una empresa de una manera demasiado estrecha o demasiado amplia.
- La audiencia para una misión debe tomarse en cuenta con mucho cuidado.
- Es crucial entender en qué negocio está usted.
- Una declaración de misión debe ser única.
- Es esencial tener una declaración de misión orientada al mercado, más que al producto.

### ¿Cuál es el equilibrio entre la limitación y la amplitud?

Un sector de servicios que con frecuencia es citado por haber definido su negocio de una manera muy limitada es la industria del ferrocarril en los Estados Unidos. Theodore Levitt argumenta que al definirse a sí misma, dentro del negocio locomotor, en lugar de ayudar a que las personas resuelvan sus necesidades de transporte la industria del ferrocarril, como un todo, fracasó en capitalizar oportunidades y se colocó a sí misma en una posición amenazada de forma severa. El ejemplo de una línea férrea que sí redefinió su misión corporativa de manera amplia como “servicio de transporte” es Southern Railways Co. Que tiene una de las ganancias más altas por acción de cualquier compañía en la industria ferrocarrilera de Estados Unidos. Southern Railways Co. Logró esta posición por medio de un programa integrado de manera cuidadosa para adquirir otras líneas férreas, y diseñar y mantener la misión de proporcionar servicios de transportes útiles y relevantes para sus clientes.

Sin embargo, del mismo modo que existen peligros en una definición demasiado estrecha de un negocio, también existen peligros al definirlo de forma amplia. En el pasado, American Express definió su negocio con amplitud, en términos de estar en los negocios de

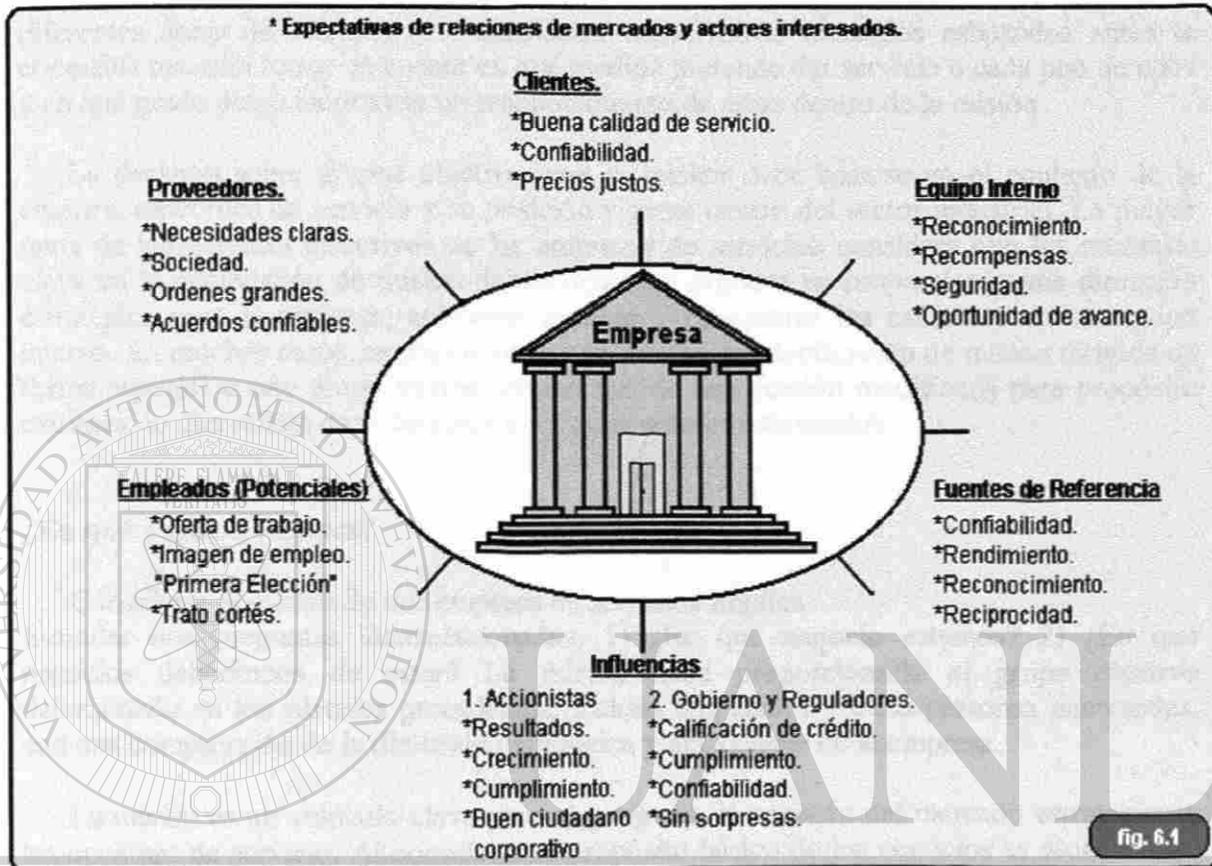
información y el esparcimiento. Esta definición condujo a intentos infructuosos por adquirir McGraw Hill y Disney. Para fortuna de American Express estos intentos fracasaron. Si hubiera tenido éxito en las adquisiciones habría intervenido en una serie de negocios con escasa relación directa a su negocio esencial, y de los que posee poca comprensión. En épocas más recientes, American Express impulsó una perspectiva más concentrada y congruente en su misión que se enfoca en sus servicios financieros y los relacionados con los viajes con clientes solventes. Esto ha impulsado sus movimientos estratégicos posteriores en inversiones bancarias y de corretaje, para convertirse en una compañía de servicios financieros diversificada.

Para implantar una declaración de misión la clave es lograr un equilibrio entre no ser demasiado limitado como para restringir oportunidades de crecimiento, y no ser tan amplio como para perder el enfoque. El valor de este equilibrio, cuando se diseña una declaración de misión que conduzca los movimientos estratégicos de la compañía, se hace evidente cuando se consideran las actividades recientes de diversos bancos y detallistas Británicos. Algunos bancos que se diversificaron a partir de su negocio esencial, en el rumbo del corretaje de acciones y los servicios bancarios de inversión, con resultados desastrosos, ahora reconsideran su estrategia. De forma similar, muchos detallistas que se diversificaron a partir de sus negocios esenciales, no mostraron ganancias en estas nuevas áreas, y ahora se retiran de ellas y se consolidan en sus negocios al detalle. Si hubieran formulado declaraciones de misión efectivas, con el enfoque estratégico requerido, es discutible que alguna de estas empresas se diversificara hacia las áreas de negocios no relacionados, productores de pérdidas y no esenciales en las que incursionaron en años recientes.

### **¿Quién es el grupo objetivo para la misión y cuáles son sus expectativas?**

Antes de formular una declaración de misión, deben considerarse las audiencias objetivo para la misión y su importancia relativa. Muchas declaraciones de misión están dirigidas en lo fundamental a los accionistas y a la alta gerencia y no logran comprender la función crucial de los proveedores de servicios de primera línea, no gerenciales, dentro de una compañía de servicios. Si una declaración de valores empresariales de estas características, los empleados deben suponerlos a partir de su propia interpretación de la dirección en la que la empresa se encamina y cuales son de sus valores; estas interpretaciones suelen tener considerables variaciones. Si la energía, el entusiasmo y el compromiso del equipo no es probable que la estrategia del proveedor de servicios se lleve a cabo. La complejidad de la misión necesita revisarse, al tomar en consideración el grupo hacia el que se dirige.

La figura 6.1 denota ciertos grupos potenciales claves para una misión y algunas de sus expectativas, con base en consideraciones de actores interesados en seis mercados de relación descritos anteriormente en el capítulo cinco.



Una declaración de misión busca captar los valores y creencias de la empresa y proporciona lineamientos para la manera en que debe interactuar con sus mercados identificados:

- Mercado de clientes.
- Mercado de empleados internos.
- Mercado de influencia. (Incluidos los accionistas.)
- Mercado de proveedores.
- Mercado de referencia.
- Mercado de reclutamiento de empleados.

Estas son las áreas principales que deben considerarse, y puede haber más, por ejemplo, otros mercados de influencias. En los servicios de ingeniería para la construcción de la industria petrolera, los ambientalistas constituyen un importante mercado de influencia. También es apropiado subdividir con mayor profundidad algunos de los mercados mostrados en la figura anterior. Por ejemplo, el equipo interno se divide en alta gerencia, mandos medios y empleados asalariados; cada grupo tiene diferentes expectativas.

La figura anterior proporciona un marco de referencia para considerar la importancia relativa de cada uno de estos grupos. Debería ser claro que una misión que intenta atender a cada uno de estos grupos de manera similar podría extenderse demasiado y consistir en declaraciones de “maternidad”. También hay conflictos potenciales de interés entre diferentes áreas de mercado. Al considerar los diversos mercados esbozados antes la compañía necesita tomar en cuenta en qué medida pretende dar servicio a cada uno de ellos y en qué grado desea incorporar un reconocimiento de éstos dentro de la misión.

La decisión sobre grupos objetivo para la misión debe basarse en el contexto de la empresa específica de servicio y su posición vigente dentro del sector industrial. La mayor parte de los gerentes ejecutivos de las empresas de servicios considera que los mensajes clave en la declaración de misión deben ocuparse primero en proporcionar una dirección estratégica para la empresa, así como motivar y concentrar los esfuerzos de su equipo interno. En muchos casos, examinamos que se diseñó una declaración de misión dirigida de forma especial a este grupo interno, con el uso de una versión modificada para propósito externos, lo que refleja consideración para otros actores interesados.

### **¿En qué negocio estamos?**

Considerar la misión de una empresa de servicios implica formular dos preguntas interrelacionadas: 1) ¿En qué negocio estamos? 2) ¿En qué negocios deberíamos de estar? La misión debe proporcionar el grupo objetivo determinado en los párrafos precedentes, incluso empleados y otras personas interesadas, con una comprensión de la dirección estratégica y del alcance de la empresa.

La misión es un vehículo clave para el progreso, la revisión del mercado estratégico y las opciones de servicio. Al considerar el propósito básico de los negocios es esencial que estas opciones estratégicas de crecimiento se consideren; de otra manera la misión es una serie de palabras elegantes usadas para reforzar el statu quo existente. Para hacer esto es importante tomar en cuenta las áreas de mercado y servicio en los cuales la empresa podría expandirse. La figura 6.2 esquematiza las opciones de producto y mercado consideradas por la institución estas incluyen lo siguiente:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Expansión de producto o servicio.
- Diversificación.



Cada sección de la matriz en la figura anterior representa una estrategia de mercadotecnia esencial con base en combinaciones de enfoques en mercados existentes y nuevos, así como productos y servicios existentes y nuevos.

Cuatro posibles aproximaciones están disponibles para las empresas de servicios. Al expandir su posición de mercado (penetración de mercado) intentan penetrar el mercado existente para sus servicios al atraer clientes que estaban con la competencia, y al incrementar las tasas de uso entre los competidores existentes, o al mejorar su retención de clientes. Una segunda opción (desarrollos de servicios) implica la introducción de nuevos servicios en el mercado existente. Muchos bancos siguen esta estrategia al introducir una gama continua de nuevos productos, incluso servicios de inversión y de seguros. Una tercera opción (expansión de mercados) es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes. Esto quizá implique la identificación y la acometida de nuevos segmentos de mercado, o incluir expansión geográfica o regional. La cuarta opción (diversificación) lleva consigo ofrecer nuevos servicios o productos a nuevos mercados.

Diseñar una misión presupone considerar en cuáles servicios y mercados desea estar la compañía, no sólo en cuáles se encuentra en la actualidad. Una misión ayuda a identificar una política que defina el crecimiento a futuro del negocio y la probabilidad, con base en estas cuatro opciones de crecimiento.

### **¿Qué tan única es la declaración de misión?**

Una declaración de misión necesita ser única para la empresa bajo una consideración: un método clave para obtener ventaja competitiva es ser diferente, de preferencia mediante una base de clientes seleccionada. La declaración de misión debe articular el punto de diferenciación y al mismo tiempo actuar como un marco de referencia para ayudar a evaluar actividades actuales y futuras. La prueba de fuego de una declaración de misión es la prueba de la sustitución. Si el nombre de la otra compañía se sustituye en la misión y ésta tiene sentido, ello es una clara indicación de que su misión es demasiado general y no tiene suficiente enfoque. Una declaración de misión debería diferenciar a la compañía de otras que operan en el mismo sector y ayudan a establecer la individualidad de una empresa.

### **¿Está la misión orientada al mercado?**

Es de particular importancia evitar declaraciones de misión orientadas al producto, por ejemplo, la misión debe definirse de manera que refleje las necesidades del cliente más que características y atributos del producto. Los peligros de las declaraciones de misión orientadas al producto se vuelven obvios cuando consideramos a los fabricantes de productos como velas de parafinas y reglas de cálculo que han visto cómo sus mercados desaparecen en gran proporción. En el largo plazo las compañías que aprecian estar en el negocio de satisfacer necesidades de mercado subyacentes, como la iluminación o las herramientas de cómputo, en lugar de generar productos específicos, tienen mayores posibilidades de obtener éxito que las compañías orientadas al producto. El valor de una declaración de misión el contexto de un producto físico es fácil de comprender. En el sector de los servicios la definición del alcance es más sutil. Por ejemplo: El remplazo de la "cuchara grasosa", que eclipsó a los restaurantes de hamburguesas a favor de cadenas como McDonalds sugiere que las necesidades del cliente incluyen la velocidad, la uniformidad del servicio y el producto, la limpieza y la experiencia McDonalds. Este asunto de las necesidades subyacentes al servicio es una preocupación de un rango diverso de empresas que necesitan tomar una decisión sobre la naturaleza de lo que ofrecen. Las empresas como líneas aéreas, hoteles y bancos requieren considerar las necesidades del cliente con cuidado y usar este conocimiento para incorporarlo al diseño de los servicios que ofrecen. Por desgracia, las declaraciones de misión de muchas compañías no responden de forma satisfactoria las cinco preguntas aquí planteadas. Los problemas comunes con las declaraciones de misión se relacionan con que solo se trata de declaraciones de maternidad, que fracasan en dar apoyo a un enfoque de relaciones, son amplias o muy limitadas sin necesidad de serlo y pueden evitar que la administración aproveche nuevas oportunidades. Una declaración de misión debe articular el balance adecuado en términos de la dirección deseada a largo plazo por la empresa, determinar a quién debe dirigirse la misión e indicar los servicios que se ofrecerán y los mercados que se atenderán; debe ser única y concentrarse más sobre las necesidades de los clientes que en las características de los productos y servicios ofrecidos.

### 6.3 Declaraciones de misión de servicio.

En cierta forma, se llevo a cabo una investigación sobre la naturaleza de las declaraciones de misión y su contenido, y no ha surgido un acuerdo claro sobre la manera en que deben definirse y lo que deberían incluir. Sin embargo, los estudios realizados prevén ciertos lineamientos útiles.

Se identificaron nueve componentes de las declaraciones de misión. Estos incluyen los siguientes:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son ellos?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuales son los productos o servicios de la compañía?
3. **Ubicación:** ¿Dónde compite la firma?
4. **Tecnología:** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
5. **Preocupación por la supervivencia:** ¿Cuáles son los objetivos económicos de la compañía?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?
7. **Concepto propio:** ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la compañías?
8. **Preocupación por la imagen pública:** ¿Cuál es la responsabilidad pública de la empresa y qué imagen desea?
9. **Preocupación por los empleados:** ¿Cuál es la actitud de la compañía hacia sus empleados?

En un estudio de declaraciones de misión de 45 empresas de servicios y 30 empresas manufactureras, se encontró que las compañías de servicios, en comparación con las manufactureras, enfatizaban diferentes ventajas competitivas en el mercado. Concluyó que las compañías de servicios, por lo general contaban con declaraciones de misión menos completas que las empresas de manufactura. Por ejemplo, menos del 14% de las declaraciones de misión de las empresas de servicio atendían asuntos como tecnología, ubicación y concepto propio. No obstante, las misiones de las compañías de servicios sí incluyeron un enfoque orientado al cliente y en asuntos de imagen pública, con el 76% de las empresas de servicios que incluyeron el componente "preocupación por los clientes", y el 67% de las empresas de servicios que integraron el factor "preocupación por la imagen pública".

En el estudio, obtenido a partir de 181 respuestas enviadas a Business Week, por mil corporaciones importantes de los Estados Unidos, el 59% de los ejecutivos en jefe que respondieron indicaron que su empresa no había diseñado una misión formal. De este modo el diseño y la comunicación de una misión clara parece una tarea soslayada en general durante la formulación de estrategias de negocios y de mercadotecnia entre estas compañías.

### **Grado de complejidad.**

Es importante que el grado de complejidad en el lenguaje usado en una misión sea apropiado para la empresa a la que se refiere. El uso de términos técnicos académicos sería por completo inapropiado en una pequeña compañía. Un ejemplo de una misión de servicios menos avanzada, tomada de Red Star Parcels, una parte de British Rail, nos dice “Ayudar a nuestros clientes ahorrar tiempo para hacer más dinero al diseñar una entrega rápida, precisa y consistente de paquetes desde, hacia y al interior de Gran Bretaña”.

La misión de Red Star Parcels tiene objetivos específicos relacionados con:  
*Calidad, acceso, desarrollo de producto, segmentos de productos y mercados, costos y personal.*

Red Star Parcels diseñó una misión que fuera entendida por trabajadores manuales de primera línea, incluso aquellos que pudieran tener un historial de 20 años de trabajo en British Rail. El concepto de ayudar a que los clientes ahorraran tiempo, ayudarlos a hacer más dinero y diseñar necesidades de entrega, según las especificaciones del cliente, representó un salto cualitativo considerable con respecto al pensamiento que antes prevalecía en el equipo de primera línea.

**El banco ANZ en Australia, adoptó esta misión:**

- \*No sólo ser conocidos por un servicio a clientes de calidad sino reconocidos por ello.*
- \*Conocer a nuestros clientes.*
- \*Darle los productos y servicios que desean.*
- \*Hacerlo mejor que cualquiera.*

El banco ANZ adopta esta misión para su rama de unidad bancaria. Mientras una aproximación más avanzada es apropiada para el banco como un todo, ésta se orienta a banqueros de sucursal al detalle de primera línea.

Las declaraciones de misión como las de Red Star Parcels y el banco ANZ quizá no incluyan elementos estratégicos de las misiones previas; sin embargo, son dispositivos importantes para hacer llegar mensajes básicos al equipo de servicios de primera línea. Misiones más detalladas o más complejas, dirigidas a niveles superiores de la gerencia, podrían diseñarse si resulta apropiado.

### **Niveles de declaración de misión.**

De la misma forma en que las compañías tienen diferentes niveles de objetivos, desde los estratégicos hasta los tácticos y planes de acción, una empresa de servicios debe considerar en qué medida debe de planear declaraciones de misión o de propósito en niveles inferiores. Por ejemplo, un banco con distintas operaciones de servicios financieros quizá tenga una declaración de misión para el banco como un todo, así como misiones individuales para servicios bancarios al detalle, corporativos, internacionales, de inversión y sus actividades bursátiles y financieras. Muchas empresas de servicios financieros

múltiples están en una posición similar en el sentido de requerir el diseño de misiones para sus partes constitutivas.

También es apropiado tener misiones en niveles funcionales individuales. Así, las misiones podrían diseñarse a partir de funciones de servicio interno.

Un ejemplo de una misión para un departamento de recursos humanos:

*\*Impulsar y promover las prácticas e iniciativas de recursos humanos de la más alta calidad de manera ética, eficiente en costos y oportuna para dar apoyo a los actuales y futuros objetivos de negocios de la empresa, y para posibilitar que los gerentes de línea maximicen el potencial, la efectividad y el desarrollo de los recursos humanos.*

*Esto se logrará por medio del trabajo con gerentes y equipo para:*

- *Diseñar una política integral de recursos humanos e implantar su uso consistente en toda la empresa.*
- *Mejorar el uso eficiente, a cargo de los gerentes, de los recursos humanos mediante la provisión de servicios adaptables y responsivos.*
- *Ser la fuente predilecta de servicios estratégicos de recursos humanos.*
- *Proporcionar asesoría en recursos humanos con diseño de alta calidad.*
- *Asistir a la empresa para obtener mayor conciencia de los clientes y responder las necesidades cambiantes.*
- *Definir y estimular la implantación de una cultura mejorada de comunicación en toda la empresa.*
- *Mantener un perfil innovador y costeable para la administración de recursos humanos.*

Algunas empresas planean un rango de misiones para actividades y departamentos de servicio interno. En este contexto, una declaración de misión de servicio a clientes expresa la filosofía de una compañía y su compromiso con el servicio a clientes al reconocer que la calidad del servicio es un medio importante para ganar ventaja competitiva. En algunos casos, las misiones de servicio a clientes y calidad se formulan de manera separada, en otras puede estar combinadas como parte de las declaraciones de la misión global de una compañía.

En cada caso la misión debe concentrarse en la compañía, la unidad de negocios o la actividad funcional de servicios. En donde se formulan misiones, como en el nivel departamental, éstas deben ser consistentes con los niveles superiores de misión de la empresa.

## 6.4 Diseño de una misión de servicio

En este punto examinaremos enfoques alternativos para el diseño de una misión y consideraremos cómo comunicarla y llevarla a cabo.

El primer punto que surge al planear una declaración de misión es considerar si la empresa está lista para cometer la tarea. Dos autores de los Estados Unidos, Frohman y Pascarella, sugieren que si una compañía no puede responder “sí” a las siguientes preguntas debe ponderar con mucho cuidado si ha de seguir adelante con el modelo de una declaración de misión. Estas preguntas son:

1. ¿Confiamos en que los beneficios de una declaración de misión justifican el tiempo y esfuerzos requeridos?
2. ¿Creemos en realidad que tenemos algo que decir de la misión de nuestro negocio en el futuro, que hará una diferencia con respecto a la situación actual?
3. ¿Creemos en realidad que tenemos algo que decir de nuestras prácticas y valores administrativos que es importante para lograr el éxito a largo plazo?
4. ¿Podemos darnos el lujo de invertir ahora el tiempo necesario para hacer el trabajo de preparar una declaración de misión efectiva?
5. ¿Estamos dispuestos hacer objetivos en el examen de nuestras prácticas y relaciones administrativas?
6. ¿Estamos dispuestos a solicitar y utilizar retroalimentación de nuestros clientes, competidores y otros para ayudarnos a comprender las necesidades que satisfacemos y cómo se percibe nuestro desempeño?
7. ¿Cómo un grupo de alta gerencia ¿estamos dispuestos a adoptar una posición de nuestro negocio y nuestros valores y comprometernos a establecer un ejemplo?
8. ¿Creemos que podemos generar una misión tan general para conducir a toda la empresa pero tan específica como para ser significativa para la planeación y la toma de decisiones?
9. ¿Hay un adalid para el diseño de una declaración de misión que esté en una posición apta para conducir las?

Si la compañía está de acuerdo, luego de considerar estas preguntas, en que vale la pena diseñar una misión, entonces necesita estudiar la manera de hacerlo.

Aun cuando una declaración de misión se planea de manera aislada por un alto ejecutivo o un asesor administrativo, este enfoque soslaya una parte vital del proceso estratégico: la de lograr la aceptación empresarial. La intervención y participación de gerentes y otros miembros del equipo dentro de la empresa en el diseño de la misión aumenta en gran medida la posibilidad de lograrla. Pueden emplearse diferentes enfoques para el diseño de una misión.

**Un enfoque de taller.** Este por lo general se lleva a cabo en el contexto de un taller de estrategia o de planeación de mercadotecnia con ejecutivos de alto nivel en la empresa. Se dedica un tiempo a explicar el propósito y la función de una declaración de misión y los diferentes tipos de misión que existen en diversos niveles. Esto incluye una revisión de

muchos ejemplos de declaraciones de misión buenas y malas y una crítica a cargo de los participantes. A esto siguen ejercicios colectivos en donde los grupos de cinco personas dedican un tiempo considerable a generar un primer borrador de la misión. Se presentan entonces las misiones de los distintos grupos y se analizan las fortalezas y debilidades de cada uno en detalle. Se puede emplear un equipo especial para repetir el proceso a diferentes niveles de la administración y en distintas unidades de negocios dentro de la empresa lo que conduce al diseño final de una declaración de misión.

**Un enfoque de equipo de alto nivel.** La sesión comienza al solicitar a la alta gerencia, o la junta, que formule el propósito de su negocio. A cada miembro se le pide escribir su perspectiva de la misión en una tarjeta. Con frecuencia se encuentran variantes significativas. Luego de un tiempo adecuado, las tarjetas que contienen las misiones se recaban e intercalan y, durante una pausa se escriben en piezas grandes de papel que se fijan en la pared. Las declaraciones de misión no identifican a los autores. Entonces se invita al equipo a escribir una segunda versión de la misión en una tarjeta y otra vez éstas se recaban y escriben en piezas grandes de papel que reemplazan a las mostradas en la pared. En este punto se establece una explicación más detallada. Después de dos o tres repeticiones comienza a elaborarse un buen borrador de la misión, aun que en ocasiones se requiera un análisis más fundamental. El diseño de una declaración de misión se facilita mediante el uso de un catalizador externo, por ejemplo, un asesor o un académico de una escuela administrativa que ponga en tela de juicio puntos de vista internos e inclinaciones existentes al desempeñar el papel de un sostenedor. Esta persona también debe ser capaz de esbozar la declaración de misión y mejorar su potencial como una herramienta de comunicación.

Factores claves que se deben considerar durante la planeación de una buena declaración de misión:

- Definir el propósito de la empresa.
- Identificar servicios y mercados relevantes.
- Ser una ayuda para la revisión de actuales y futuras opciones estratégicas.
- Crear un balance entre la limitación y la amplitud.
- Diferenciar a la empresa con relación a otras del mismo sector.
- Ser tan específica como para causar un efecto sobre el comportamiento de la empresa.
- Ser realista, factible y flexible.
- Concentrarse más en las necesidades y su satisfacción que en las características de los propios servicios.
- Reflejar las habilidades y conocimientos de la empresa.
- Permitir una estrecha integración con los objetivos corporativos de manera que el éxito en lograr la misión pueda medirse.
- Ser entendida con claridad y comunicada con amplitud en toda la empresa.

Las nueve preguntas de una misión descritas anteriormente , junto con la lista anterior fungen como una lista de revisión cuando se diseña una declaración de misión.

## 6.5 La Misión realizable.

Una misión efectiva es un elemento fundamental de la estrategia de la mercadotecnia de una compañía de servicios. Una declaración de misión, aunque en apariencia sea simple en su forma final, puede ser el resultado de un autoexamen crítico e intensivo de la compañía. La misión debe posicionar a la compañía de servicios de manera clara en los mercados en los cuales busca dar servicio a sus clientes y debe proporcionar una visión animada con la que los empleados se puedan identificar.

Describir una declaración de misión como una “visión animada” sugiere que debe contar con un pensamiento avanzado, proporcionar inspiración y dramatismo. Cuando la misión se comunica, debe tener la capacidad de motivar a la fuerza de trabajo en dirección a las metas empresariales. Si una corporación pretende tener éxito y continuar su apariencia y crecer a largo plazo, debe existir una filosofía significativa dentro de la compañía (una misión) que justifique el compromiso individual y la dedicación de su personal. Las personas deben de estar motivadas para desear llevarlos a cabo. El verdadero valor de una misión es evidente cuando las declaraciones que contiene se traducen en acciones. Si la misión tiene valor las personas en la empresa deben creer en ella y seguir los principios que señala. De este modo. Es esencial que los valores compartidos del equipo sean congruentes con la misión.

La investigación más exhaustiva y útil del valor de las declaraciones de misión fue emprendida por Andrew Campbell y sus colaboradores en Ashridge. Ellos identifican los siguientes cuatro elementos como importantes en una misión:

- **Propósito.** Por qué existe la compañía.
- **Estrategia.** La posición competitiva, las fuerzas y conocimientos distintivos.
- **Valores.** En lo que la compañía cree.
- **Estándares y comportamiento.** Las políticas y patrones de comportamiento que fijan las habilidades y conocimientos distintivos y el sistema de valores.

*Se argumentan que una misión es fuerte cuando estos cuatro elementos se vinculan entre sí de manera estrecha.*

**\*Producto.** El producto o servicio que se ofrece.

**\*Precio.** El precio que se cobra en términos asociados con la venta.

**\*Promoción.** El programa de comunicaciones asociado con la mercadotecnia del producto o servicio.

**\*Posición.** La función de distribución logística que se involucra al hacer que los productos y servicios de una compañía estén disponibles.

El concepto de la mezcla de la mercadotecnia ganó amplia aceptación en los negocios y abarca cuatro elementos principales, cada uno de los cuales consta de una colección de subactividades (Por ejemplo, la promoción incluye tanto anuncios publicitarios como ventas personales).

Las fuerzas del mercado comprenden diversas áreas que necesitan considerarse, entre las cuales están las siguientes:

**\*El cliente.** Comportamiento de adquisición en términos de motivación para la compra, hábitos de compra, ambiente, tamaño de mercado y poder de compra.

**\*El comportamiento de la industria.** Las motivaciones, estructura, práctica y actitudes de los detallistas, intermediarios y otros miembros de la cadena de distribución.

**\*Competidores.** La manera en que la posición de la compañía y su comportamiento es influido por la estructura de la industria y la naturaleza de la competencia.

**\*Gubernamental y Regulatoria.** Control sobre la mercadotecnia que se relaciona tanto con las actividades de mercadotecnia como con las prácticas competitivas.

La tarea del administrador en el impulso de un programa de mercadotecnia es ensamblar los elementos de la mezcla para asegurar la mejor adaptación entre las capacidades internas de la compañías y el ambiente externo del mercado.

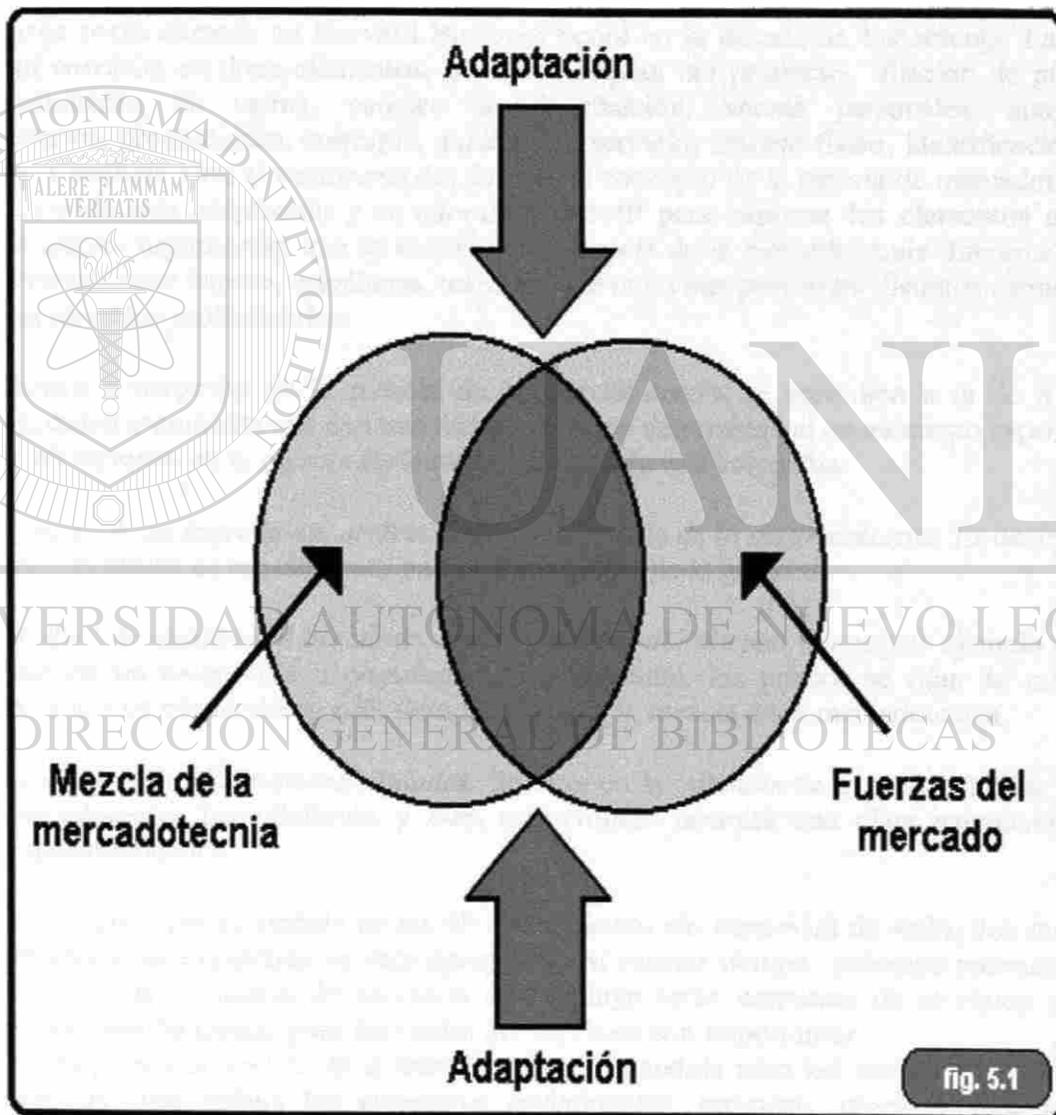
Un principio clave del programa de la mercadotecnia es el reconocimiento de que los elementos de la mezcla de la mercadotecnia son en gran parte controlables por los administradores dentro de la organización y de que las fuerzas del mercado en el ambiente externo son, en gran medida, incontrolables. El éxito de un programa de mercadotecnia puede caracterizarse como un proceso de adaptación, esto tiene una importancia especial en el contexto de los servicios.

Las fuerzas externas en los mercados de servicios de intenso dinamismo no son estables. Las fuerzas se alteran de manera rápida y sorprendente como se ha demostrado en la desregulación de las aerolíneas, la privatización de los servicios de agua y electricidad, el incremento de la regulación de los mercados financieros y la emergencia de nuevas formas

de competencia en los servicios, sólo por citar unos cuantos ejemplos. Los cambios en estas fuerzas crean oportunidades y amenazas para la mercadotecnia.

De este modo, los ejecutivos en mercadotecnia necesitan monitorear el ambiente externo en forma constante, y estar preparados para modificar sus mezclas de la mercadotecnia con el fin de crear una mejor adaptación con las oportunidades del mercado.

*\*A continuación se presenta un esquema en el cual se denota a la mercadotecnia como un proceso de adaptación. Fig. 5.1*



## 5.2 La mezcla de la mercadotecnia expandida para Servicios.

La creciente atención sobre la aplicación de la mercadotecnia en el sector de los servicios ha traído a la explicación de cuáles son los componentes o elementos claves de una mezcla de la mercadotecnia para servicios, o cuáles deberían ser éstos. Si los elementos elegidos para fomentar una mezcla de la mercadotecnia para un servicio no son inteligibles, es probable que entre las demandas de mercado y la oferta de mercadotecnia de la empresa haya una brecha en la calidad del servicio.

Por tanto, es apropiado reconsiderar la tradicional mezcla de la mercadotecnia en el contexto de los servicios. Las 4P de la mezcla de la mercadotecnia se derivan de una lista más larga perfeccionada en Harvard Business School en la década de los sesenta. La lista original consistía en doce elementos, incluidos el plan del producto, fijación de precio, establecimiento de marca, canales de distribución, ventas personales, anuncios publicitarios, promociones, empaque, exhibición, servicio, manejo físico, identificación de hechos, y análisis. Con el transcurso del tiempo, el concepto de la mezcla de mercadotecnia ganó considerable aceptación y se adoptaron las 4P para capturar los elementos clave. Varios autores argumentan que se necesita una mezcla de la mercadotecnia diferente para los servicios como bancos, aerolíneas, mientras que otros han propuesto distintos elementos para los servicios profesionales.

Nuestra concepción de la mezcla de la mercadotecnia se aproxima a la de Simón Majaro, quien argumenta que son tres factores los que determinan si un elemento específico debe o no incluirse en la mezcla de la mercadotecnia de una compañía.

1. *El nivel de un ingrediente determinado de la mezcla de la mercadotecnia.* Es decir, qué tan importante es ese elemento en el egreso global de la empresa.
2. *El nivel de elasticidad percibido en la respuesta del cliente.* Como por ejemplo en el caso de un monopolio u organismo gubernamental, los precios se fijan de manera externa y de ese modo no necesitan incluirse en la mezcla de la mercadotecnia.
3. *La asignación de responsabilidades.* Se basa en la creencia de que una mezcla de la mercadotecnia bien definida y bien estructurada necesita una clara asignación de responsabilidades.

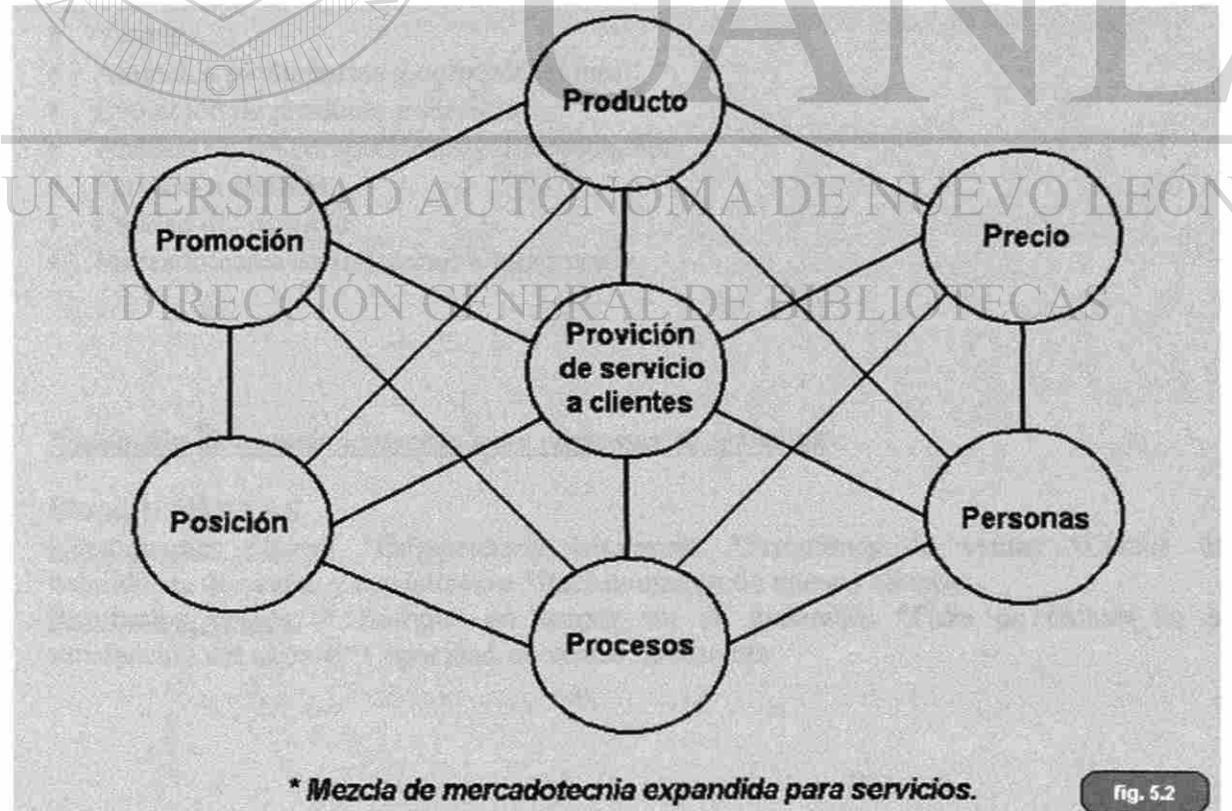
Se considera que el modelo de las 4P es restrictivo sin necesidad de serlo; una mezcla de mercadotecnia expandida es más apropiada. Al mismo tiempo, debemos reconocer la diversidad de la economía de servicios que incluye tanto empresas de servicios como compañías manufactureras para las cuales los servicios son importantes.

\*Se aboga por la mezcla de la mercadotecnia expandida para los servicios mostrada a continuación. Esta refleja los elementos tradicionales: producto, precio, promoción y posición, más tres elementos adicionales como personas, procesos y la provisión de servicio a clientes.

Consideramos que esta estructura es en particular apropiada para los servicios, pero también son relevante para las industrias que no se dedican a estos.

En este punto es apropiado hacer un comentario del porqué estos tres elementos adicionales son importantes:

- **Servicio a clientes.** Existen diversas razones para incluir al servicio a clientes como un elemento de la mezcla de la mercadotecnia para servicios. Estas incluyen consumidores más demandantes que requieren mayores niveles de servicio, la importancia creciente del servicio a clientes. (Esto en parte a que los competidores consideran al servicio como un arma competitiva para establecer su sello distintivo); y la necesidad de construir relaciones más próximas y duraderas con los clientes.
- **Personas.** Las personas son un elemento esencial tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicios crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.
- **Proceso.** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluidas las decisiones de política con relación a criterios asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.



### 5.3 La evolución de la mercadotecnia de servicios.

Durante las últimas décadas hemos observado que la atención de los estudios formales de mercadotecnia se dirige a un número creciente de sectores. En los años 50s, las compañías de bienes de consumo eran consideradas como mercadólogas avanzadas. Con frecuencia se encontraban entre las primeras compañías que impulsaban planes formales de mercadotecnia y dirigían una buena cantidad de esfuerzo académico a analizar e investigar mercados de consumo. En los 60s, se presentó una considerable atención a los mercados industriales y comenzaron a aparecer textos y revistas especializadas en los mercados industriales. En los 70s, se comenzó a implantar la mercadotecnia en las instituciones no lucrativas y las áreas apropiadas en el sector público así como la mercadotecnia social. Fue apenas en los 80s, que la mercadotecnia de servicios comenzó a captar atención, lo cual es sorprendente si se considera el tamaño y el rápido crecimiento del sector servicios.

A pesar del énfasis reciente en la mercadotecnia de servicios, aún hay una mala interpretación dentro de la mayor parte del sector de servicios con respecto a lo que constituye una mercadotecnia efectiva. Para algunos ésta todavía equivale, en lo fundamental, a las ventas y al esfuerzo por obtenerlas, más que a la satisfacción del cliente. Para otros, que se dedican a ofrecer servicios profesionales, es considerada como la producción de folletos, anuncios y comunicaciones de la mercadotecnia de bajo nivel.

Las empresas de servicios mostraron una tendencia a desplazarse entre una serie de etapas al tratar de adoptar la mercadotecnia.

- Ventas.
- Anuncios publicitarios y comunicaciones.
- Evolución de producto y servicio.
- Análisis de los competidores y diferenciación.
- Servicio a clientes.
- Calidad del servicio.
- Mercadotecnia de relaciones e integración.

#### **\*Adopción de la mercadotecnia para empresas de servicios.**

##### **Etapas 1: VENTAS**

**Componentes claves:** \*Competencia emergente \*Programas de ventas \*Cursos de habilidades de ventas y capacitación \*Reclutamiento de nuevos clientes.

**Resultados típicos:** \* Enfoque en ventas, no en ganancias \*Falta de énfasis en la satisfacción del cliente \*Capacidad de ventas mejoradas.

## **Etapa 2: ANUNCIOS Y COMUNICACION**

Componentes claves: \*Incrementos de anuncios \*Concentración de múltiples agencias (anuncios, relaciones publicas, etc.) \*Atractivos promocionales \*Folletos y materiales de punto de venta.

Resultados típicos: \*Altas expectativas del cliente \*Resultados no mesurables con facilidad \*imitación competitiva \*Expectativas con frecuencia no cumplidas.

## **Etapa 3: DESARROLLO DE PRODUCTO**

Componentes claves: \*Reconocimiento de nuevas necesidades del cliente \*Introducción de muchos productos y servicios nuevos \*Enfasis en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Resultados típicos: \*Productos y servicios \*Confusión de nivel de rama \*Imitación competitiva \*Cierta segmentación de mercado \*Establecimiento de una marca fuerte.

## **Etapa 4: DIFERENCIACION Y ANALISIS DE COMPETIDORES**

Componentes claves: \*Análisis estratégico \*Mapas de posicionamiento \*Búsqueda de diferenciación \*Planeación restringida \*Capacitación de mercadotecnia \*Investigación de mercados.

Resultados típicos: \*Esclarecimiento de la estrategia \*Mejora del establecimiento de marca \*Segmentación más avanzada \*Problemas de implantación \*Fracaso al entregar en posicionamiento.

## **Etapa 5: SERVICIO A CLIENTES**

Componentes claves: \*Capacitación de servicio a clientes \*Campañas de sonrisa \*Promoción externa del servicio mejorado \*Diseño mejorado de oficina frontal e instalaciones.

Resultados típicos: \*Poco efecto en la rentabilidad \*Sin soporte \*Sin apoyo de procesos y sistemas \*No se mide el beneficio \*Falta de diferenciación competitiva.

## **Etapa 6: CALIDAD DEL SERVICIO**

Componentes claves: \*Identificación de brecha en la calidad del servicio \*Radiografía de servicio \*Análisis de la contribución del cliente \*Investigación de clientes.

Resultados típicos: \*Cierta enfoque distraído de: planeación de la mercadotecnia, otros mercados relevantes \*No se enfatiza la retención de clientes.

## **Etapa 7: INTEGRACION Y MERCADOTECNIA DE RELACIONES**

Componentes claves: \*Investigación regular sobre clientes y competidores \* Enfoque sobre todos los mercados clave \*Análisis riguroso e integración de los planes de la mercadotecnia \*Mercadotecnia de base de datos.

Resultados típicos: \*Actividad de la mercadotecnia balanceada \*Procesos y sistemas mejorados \* Metas difíciles pero realizables \*Retención del cliente mejorada.

Estas etapas son ilustrativas y es claro que no todas las compañías de servicios tienen que pasar por todas ellas o en el orden mostrado anteriormente.

Los bancos son un buen ejemplo de algunas estas etapas de evolución, aunque en este caso hay un traslapamiento entre etapas. Hasta los sesenta, los bancos no se preocupaban mucho por la mercadotecnia. No obstante, a medida que la competencia se intensificó en los setenta, los bancos dedicaron esfuerzos considerables a las ventas, la promoción de ventas y a anunciar sus servicios, tanto para captar fondos como para promover productos y servicios bancarios. El énfasis aquí se depositaba sobre las ventas más que en la satisfacción del cliente. Esto fue consecuentado por un énfasis en nuevos productos y nuevos desarrollos de servicios, en los 80s. Sin embargo, casi no hay protección de patente y existen muy pocos secretos en el medio de los servicios; razón por la cual, las innovaciones dejan de serlo en muy poco tiempo al ser adoptadas por la competencia.

Los servicios tienen una tendencia especial a la imitación competitiva y las ventajas que emanan del desarrollo de productos suelen tener una vida breve. Esto tiene como resultado una similitud en los productos bancarios, para el banquero de sucursal, una oferta grande y con toda probabilidad confusa de productos que debe tratar de vender.

A principios de los 80s los bancos emprendieron análisis competitivos más rigurosos e impulsaron una mercadotecnia y planes estratégicos más avanzados.

También comenzaron a comprender el posicionamiento y se convirtieron en adeptos de la segmentación de mercado, así como de la identificación de medios estratégicos de diferenciación.

A mediados de los 80s los bancos descubrieron (o redescubrieron) al cliente y fomentaron programas de “el cliente es primero”. Con frecuencia estos tendían a ser “campanas de sonrisas”, dirigidas a ser que el proveedor de servicios fuera más amigable, las cuales estaban acompañadas por cambios en el aspecto físico del banco para hacerlo más cálido y atractivo. Ello concedió una ventaja inicial a aquellos que lo adoptaron, pero pronto otros bancos hicieron lo propio. En la actualidad, los principales protagonistas de los servicios financieros en el reino unido lanzaron algún tipo de programa de atención al cliente.

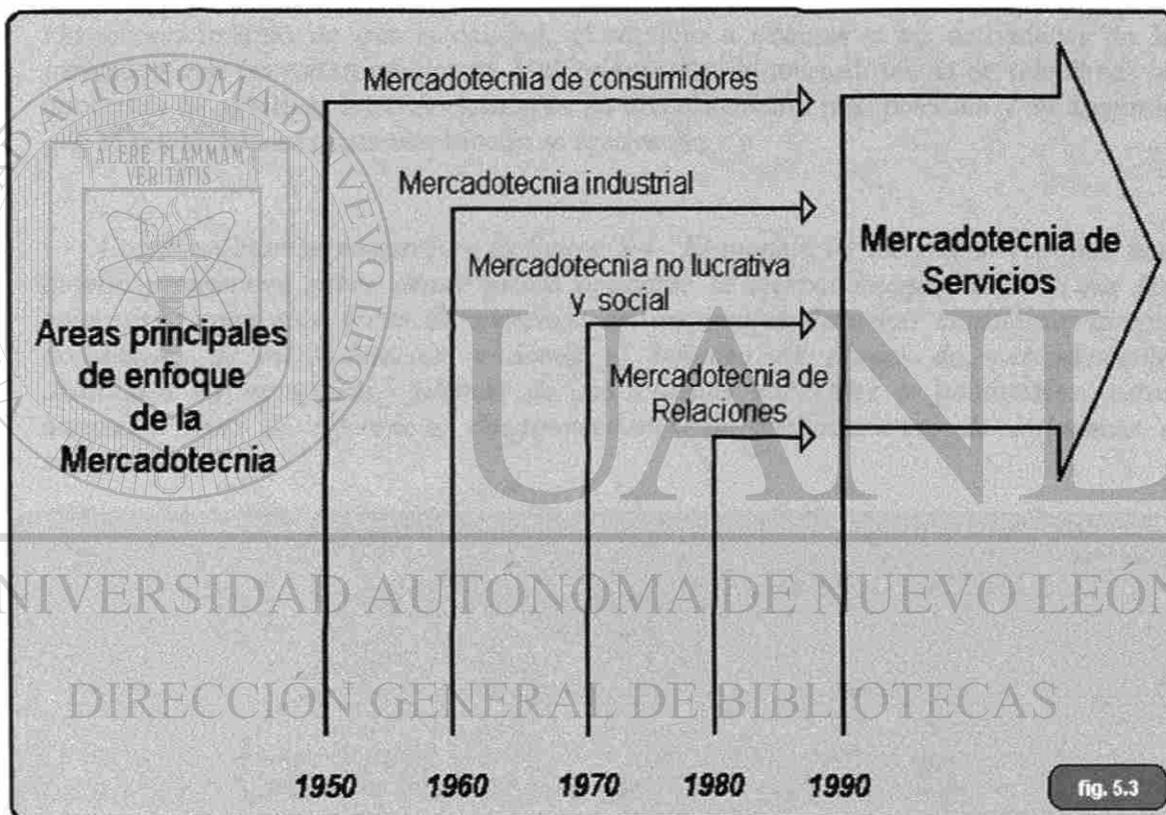
Con la llegada de los 90s, algunos bancos comenzaron a revalorar sus programas de servicio al cliente y emprendieron una búsqueda más rigurosa de la *calidad del servicio*, con base en la identificación de los elementos de la calidad del servicio y de brechas en la misma, por medio de una variedad de técnicas incluido el diagnóstico del servicio. Esto fue acompañado por una aproximación más disciplinada a la investigación de mercados y clientes.

La última etapa, la integración y la mercadotecnia de relaciones, involucra la integración del esfuerzo anterior dentro de un contexto de mercadotecnia de relaciones esto representa un reto tanto para los banqueros como para otros mercadólogos de servicios con el fin de llevar acabo lo siguiente:

- Integrar diversas iniciativas de mercadotecnia.
- Capitalizar el uso de las técnicas de mercadotecnia basadas en datos.

- Impulsar un análisis más disciplinado, realista y concentrado en la planeación de la mercadotecnia.
- Reconocer el potencial de la mercadotecnia interna y externa y su empleo en diversos mercados de relaciones que en general no se consideran dentro del dominio de la actividad de la mercadotecnia.
- Incrementar la rentabilidad por medio de una retención de clientes mejorada.

A finales de los 90s es probable que surja un nuevo énfasis: la mercadotecnia de relaciones. Esta tiene el potencial de reunir las corrientes del estudio de la mercadotecnia en un todo integrado, como se muestra en la (figura 5.3). La mercadotecnia de relaciones se apoya en gran medida en la reflexión de la mercadotecnia de servicios pero tiene aplicaciones en otros sectores.



#### 5.4 Mercadotecnia de relaciones.

El término mercadotecnia de relaciones se introdujo durante los 80s. Se trata de un concepto relativamente nuevo que aun evoluciona. Una primera definición es la propuesta por Leonard Berry: "La mercadotecnia de relaciones es la atracción, mantenimiento y... en organización de multiservicios.... que mejora las relaciones con sus clientes. La mente de la mercadotecnia tiene claro que la atracción de nuevos clientes sólo es el primer paso del proceso de la mercadotecnia."

Nuestra concepción de la mercadotecnia de relaciones extiende esta definición. Esta visión ampliada ostenta tres perspectivas complementarias:

- La naturaleza de la forma en que las empresas consideran sus relaciones con sus clientes cambia. El énfasis se desplaza desde un enfoque en la transacción hacia otro en las relaciones, con la meta de retener al cliente a largo plazo.
- Una perspectiva más amplia emerge de los mercados en los cuales la empresa interactúa. Además de los mercados de clientes, La empresa también se ocupa del progreso y la mejora de relaciones más perdurables con otros mercados externos, incluidos proveedores, reclutamiento, referencia e influencia así como mercados internos.
- Un reconocimiento de que la calidad, el servicio a clientes y las actividades de la mercadotecnia necesitan integrarse. Una orientación de mercadotecnia de relaciones se concentra en aglutinar los tres elementos en una alineación más próxima y en asegurar que su potencial sinérgico combinado se aproveche.

*A continuación se muestra en la figura 5.4 “El modelo de los seis mercados” una amplia perspectiva sobre dónde puede aplicarse la mercadotecnia. Sugiere que las empresas tienen seis áreas de mercado en las cuales deberían considerar dirigir actividades de mercadotecnia y donde el impulso de planes de mercadotecnia detallados es apropiado. Además de los clientes existentes y potenciales, estos mercados son: de referencia, de proveedores, de reclutamiento, de influencia e internos.*



### **\*Mercado de clientes.**

Los clientes deben, por supuesto, ser del área de enfoque principal para la actividad de la mercadotecnia. Pero debe centrarse menos en la mercadotecnia transaccional (un énfasis en la venta uno a uno o el enganchamiento de un nuevo cliente) y más sobre la fragua de una relación de largo plazo con el cliente. Estos dos enfoques se contrastan de la manera siguiente:

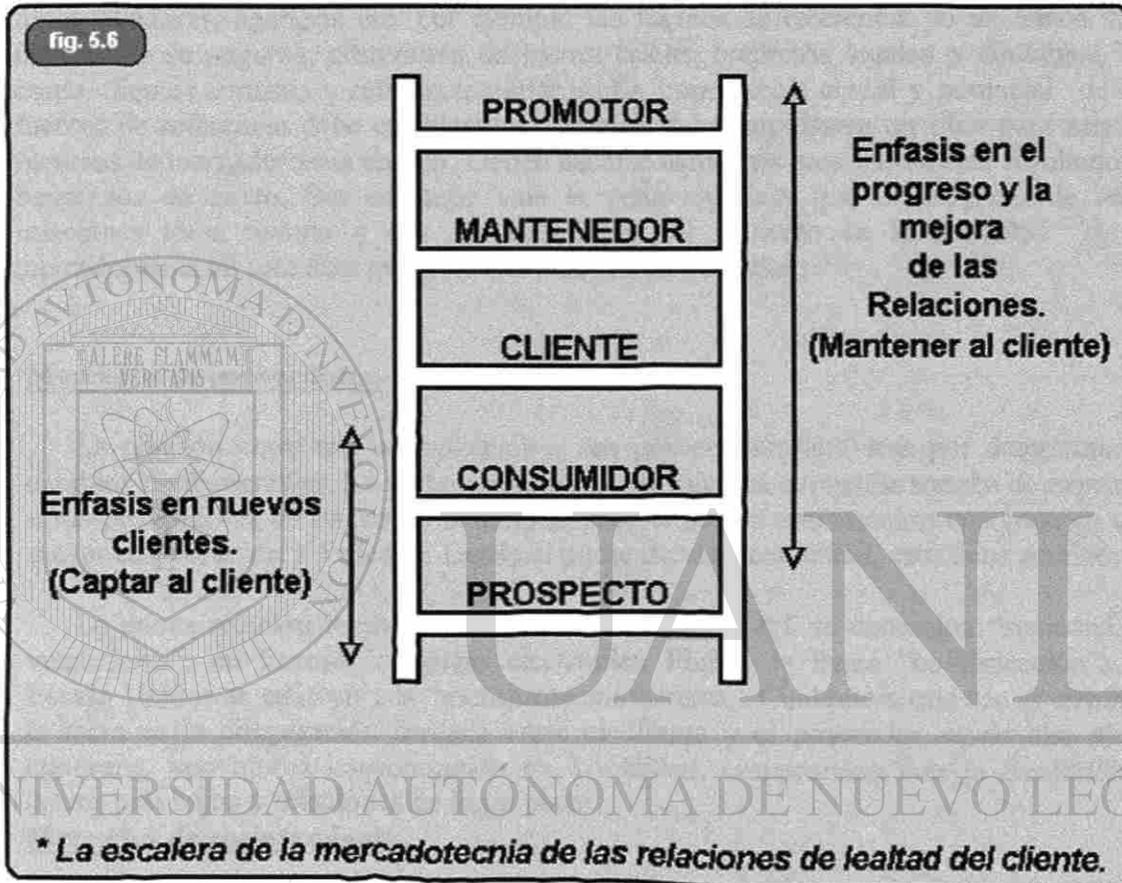
<b>Mercadotecnia de Transacciones</b>	<b>Mercadotecnia de Relaciones</b>
* Se centra en una sola escala.	* Se concentra en la retención del cliente.
* Orientación sobre características de producto.	* Orientación sobre los beneficios del producto.
* Escala de tiempo breve.	* Escala de tiempo prolongada.
* Escaso énfasis en el servicio a clientes.	* Pleno énfasis en el servicio a clientes.
* Compromiso con el cliente limitado.	* Fuerte compromiso con el cliente.
* Contacto moderado con el cliente.	* Estrecho contacto con el cliente.
* La calidad es en lo fundamental un asunto de producción	* La calidad es una preocupación de todos.

fig. 5.5

Se adoptó un enfoque de relaciones en algunas empresas de servicios, en otros es notoria su ausencia. Por desgracia, muchas empresas toman la ruta transaccional. La inversión dedicada a ganar un nuevo cliente, una vez logrado su cometido de inmediato se transfiere al siguiente prospecto. Se emplea escaso esfuerzo en mantener al cliente. Exploraremos los beneficios económicos de la retención de clientes en el capítulo 10.

En la actualidad, las empresas empiezan a reconocer que es más fácil vender a los clientes que ya tienen y que con frecuencia éstos son más rentables y seguros. Sin embargo, mientras los gerentes están de acuerdo con esta perspectiva en lo intelectual, con frecuencia se deposita mayor énfasis y dedican mayores recursos a la atracción de nuevos clientes, los existentes se dan por hechos. Es sólo cuando ocurre una crisis en la calidad del servicio y los clientes se retiran o están a punto de hacerlo, cuando los clientes existentes se vuelven importantes.

La atracción de nuevos clientes es de vital importancia para el futuro de la mayoría de las empresas de servicios. Más bien, se necesita un equilibrio entre el esfuerzo dirigido hacia los clientes existentes y los nuevos. La figura 5.6 muestra la escalera de la mercadotecnia de las relaciones de lealtad de clientes que enfatiza este punto.



Es evidente que muchas empresas colocan el énfasis principal en los peldaños inferiores de la identificación de prospectos e intentan convertirlos en clientes, en lugar de peldaños de la relación superior (y a final de cuentas, más recompensante) de convertir a los clientes en asiduos y después en fuertes seguidores que a su debido tiempo serán promotores activos de la compañía y sus productos. Desplazar a los clientes hacia arriba de la escalera de la lealtad no es sencillo. Las empresas necesitan saber de forma explícita y a profundidad, la manera exacta en cada cliente compra (y cada cliente es diferente) y cómo continuar dando satisfacciones adicionales que diferenciarán su oferta. En esencia, la única manera de convertir a alguien de cliente a promotor es reemplazar la satisfacción del cliente con el entusiasmo del cliente, al ofrecer una calidad en el servicio que exeda sus expectativas.

- **Mercados de referencia.**

La mejor mercadotecnia es aquella llevada a cabo por los propios clientes; ésta es la razón por la que la escalera de la lealtad del cliente y la creación de promotores es tan importante. Aun así, los clientes existentes no son la única fuente de referencia. Los mercados de referencia se denominan de muchas maneras: intermediarios, conectores, multiplicadores, agencias etc. Por ejemplo las fuentes de referencia de un banco son: compañías de seguros, corredores de bienes raíces, empresas legales y contables, así como clientes actuales y referencias internas. La importancia actual y potencial de las fuentes de referencia debe establecerse; también debe impulsarse un plan para asignar recursos de mercadotecnia en ello. Deben hacerse esfuerzos para monitorear resultados y beneficios de costo. Sin embargo vale la pena enfatizar que el progreso de estas relaciones toma tiempo y que los beneficios del aumento de la actividad de la mercadotecnia en esta área quizá no fructifiquen de inmediato.

- **Mercados de proveedores.**

La relación entre una organización y sus proveedores atraviesa por determinados cambios fundamentales. La antigua relación en la que una compañía trataba de exprimir a sus proveedores en su propio beneficio, cede el paso a una relación con base en una mayor colaboración y sociedad. Desde el punto de vista comercial, esto tiene sentido.

La nueva relación recibe distintos nombres. En AT&T se denomina “sociedad de vendedores”; en Europa, el grupo electrónico Philips le llama “cofabricación”; en Estado Unidos se refieren a la “mercadotecnia inversa”. Cualquiera que sea el término, la meta es la cooperación cercana entre el cliente y el proveedor desde una etapa temprana, una mutua concentración en la calidad, compromiso con la flexibilidad, costos más bajos y relaciones de largo plazo.

- **Mercados de reclutamiento.**

El escaso recurso clave para las organizaciones de negocios ya no es el capital o la materia prima; se trata del personal capacitado, un elemento vital, quizá el más vital en la entrega del servicio al cliente. La situación no mejora, aun cuando el desempleo se eleva a niveles históricos. La razón de esto son las tendencias demográficas.

En Estados Unidos el porcentaje de personas en el grupo de edad de 16 a 24 años se espera que caiga de un 20% en 1985 a un 16% en el año 2000, y que en el grupo de edad de 25 a 34 años, pase de 23% a 19% en el mismo periodo. Ello también es válido en la mayoría de los países occidentales. Es obvio que los nuevos trabajadores capacitados que ingresan al mercado de trabajo se originan en estos grupos clave. Si, como parece posible, la demanda supera la oferta, entonces la mercadotecnia efectiva es una organización con respecto a los empleados potenciales se convertirá en un factor de éxito.

- **Mercados de influencia.**

Los mercados de influencia tienden a variar según el tipo de industria o sector industrial que una empresa ocupa. Las compañías que intervienen en la venta de artículos de infraestructura, como comunicaciones o servicios públicos, colocarán a los departamentos gubernamentales y los organismos reguladores en una posición alta en la lista de mercados a los que deben dirigirse. La mayoría de las compañías también coloca la comunidad financiera en sus diversas vertientes (corredores, analistas, periodistas financieros, etc.) en la categoría de influencia.

- **Mercados internos.**

La mercadotecnia interna implica dos conceptos principales. El primero es: cada empleado en cada departamento en una empresa es tanto un cliente como un proveedor interno. La operación óptima de la empresa se asegura cuando cada individuo y cada departamento prevén y reciben un servicio excelente. El segundo concepto consiste en asegurarse de que todo el equipo humano trabaje en forma conjunta, de manera que se alinee a la misión declarada de la institución, su estrategia y sus metas. La importancia de esto debe de ser transparente, en especial en empresas de servicios, en donde existe una relación cercana con el cliente. La mercadotecnia interna se dirige a asegurar que el equipo proporcione la mejor encarnación de la empresa al manejar con éxito los contactos telefónicos, por correo, electrónicos y personales con los clientes (incluso clientes de los otros mercados antes mencionados).

Se reconoce que la mercadotecnia interna es una actividad importante en la evolución de una empresa centrada en el cliente. En la práctica, la mercadotecnia interna se ocupa de las comunicaciones al fomentar la capacidad de respuesta, de la responsabilidad y homogeneidad de los propósitos. Las metas fundamentales de la mercadotecnia interna son: ampliar la conciencia interna y externa del cliente y eliminar barreras funcionales tanto para el buen funcionamiento de la organización interna, como para la efectividad de la misma en el exterior.

Aunque poco se ha hecho por elaborar un código de la práctica de la mercadotecnia interna, es claro que una consideración de los mercados internos es esencial. Lo referente a la mercadotecnia interna, con el impulso de la orientación al cliente, la alineación de la mercadotecnia externa y la interna, asegura una mercadotecnia de relaciones congruente. También juega un papel importante en la motivación y retención de empleados. Esta área debería recibir atención considerable durante los próximos cinco años y se requeriría de una investigación para identificar factores y obstáculos de éxito, en particular en las áreas de las estructuras, sistemas y personal.

## 7.- SEGMENTACION DEL MERCADO DE SERVICIOS Y POSICIONAMIENTO (UBICACION).

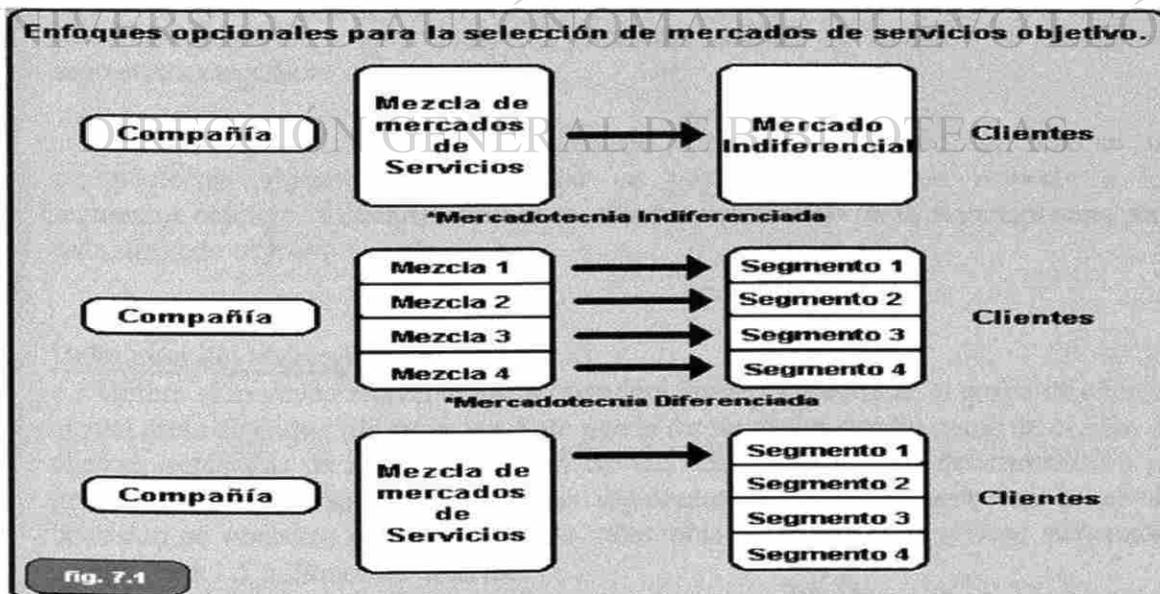
### 7.1 Proceso de la segmentación y determinación del mercado relevante.

Este punto señala la importancia particular de la segmentación de mercado para industrias de servicios o empresas que tienen políticas enfocadas en ofrecer servicios de alto nivel, esboza un marco de referencia para el proceso de segmentación y describe las bases adecuadas para la segmentación de mercados.

A grandes rasgos, una compañía de servicios tiene las siguientes tres opciones para la selección de mercados objetivos:

- Un enfoque de mercadotecnia indiferenciada donde no hay reconocimiento de segmentos reconocibles en el mercado. En ocasiones esto se denomina agregación de mercado.
- Un enfoque de mercadotecnia diferenciada donde una compañía identifica, por ejemplo, cinco segmentos en el mercado, y diseña programas separados de mezcla de la mercadotecnia dirigidos a cada segmento.
- Un enfoque de mercadotecnia concentrada donde, aunque hay un reconocimiento de que existen diversos segmentos separados, la compañía se concentra en un segmento específico.

Estas opciones de segmento se ilustran en la (figura 7.1).



de segmentaciones de beneficio, y tiene la importancia suficiente para atenderla por separado. Los diversos elementos del servicio a clientes que se ofrecen y la posible diferenciación en términos de niveles de servicio dentro de estos elementos representa una oportunidad considerable de diseñar paquetes de servicios apropiados para distintos segmentos de mercados.

Segmentar mercados por servicios implica atender los siguientes aspectos:

- ¿Pueden identificarse los agrupamientos de clientes con necesidades de servicios similares?
- ¿Podemos diferenciar nuestra oferta de servicio?
- ¿Necesitan todos nuestros productos el mismo nivel de servicio?

### **SELECCION DE LAS MEJORES BASES DE SEGMENTACION**

Los tipos de segmentación descritos aquí ilustran las principales formas de segmentación empleadas por compañías de servicios. Sin embargo de ninguna manera son exhaustivos. En gran medida, identificar las bases de segmentación implica un elemento central de creatividad. Esos servicios de mercadotecnia deben considerar en forma constante opciones para segmentar el mercado y buscar la creación de ventajas diferenciales sobre sus competidores. Esta etapa del proceso de segmentación debe resultar en selección de las mejores bases para la segmentación. El punto inicial es listar las opciones de segmentación potenciales que tengan utilidad. Por ejemplo una lista inicial elaborada por los socios de una empresa contable grande incluyó los siguientes:

- Ubicación geográfica.
- Tipo de entidad legal.
- Escala geográfica (Local y nacional).
- Etapa en el ciclo de negocios.
- Tipo de industria.
- Etapa en el ciclo de vida de la industria.
- Tamaño.
- Centralizado contra descentralizado.
- Manejo de estilo, edad y cultura.
- Historial de compra.
- Rentabilidad.
- Grado de riesgo.
- Nivel vigente de contrato.
- Asesores actuales.
- Red de conexión.
- Aspiraciones.
- Tasa de crecimiento.
- Sensibilidad y vulnerabilidad a los factores económicos.
- Propiedad.

- Capitalización.
- Resultados sobre capital.

Esta lista debe de evaluarse y tener lugar preeminente a fin de determinar las mejores bases para la segmentación. Antes de proceder a un análisis más detallado, en esta etapa es útil considerar, en términos generales, el énfasis depositado en estas bases de segmentación, así como conformar algunas perspectivas a las que éste debe redirigirse. La figura 7.5 nos muestra un ejemplo tomado de una empresa de servicios financieros y destacan las perspectivas iniciales sobre las diferencias entre el énfasis presente y el deseado en la segmentación.



Una vez que una lista amplia de bases posibles es identificada, se reduce para elaborar una lista breve de bases de segmentación para su consideración posterior. Como parte del proceso, cada base de segmentación se debe desglosar en segmentos individuales apropiados. En algunos casos, éste es un procedimiento concreto y sólo requiere un análisis sencillo de registros de compañía o patrones de demanda: las variables de segmentación como la edad, el sexo y el área geográfica caen en esta categoría. Otra variable de segmentación basadas en la psicografía, requieren de una considerable investigación de mercados para identificar, tanto la naturaleza de los segmentos como sus características de demandas.

Una aproximación para elegir las mejores bases para la segmentación implica alistar las bases de segmentación clave y las diversas subdivisiones en las cuales los segmentos se desglosan, y diseñar un perfil de cada segmento de mercado para identificar aquellas áreas dignas de investigarse a profundidad.

### **7.3 Identificación y selección de segmentos de mercado**

#### **Objetivo.**

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; tiene una particular importancia el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por la compañía de servicios o los competidores, y si la compañía de servicios cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio.

Hay varios criterios que cuentan con una amplia aceptación para determinar si un segmento del mercado es viable. En primer lugar, el segmento debe ser medible en tamaño y características. Por ejemplo, quizá sea difícil emplear la clase social para propósitos de segmentación, ya que los límites entre clases son vagos. En segundo lugar el segmento debe ser significativo y capaz de generar suficiente ganancia de largo plazo para merecer atención de mercado separada. Debe sujetarse a los límites presupuestales. Por ejemplo, no es viable para una empresa pequeña regional dirigirse a instituciones financieras con base urbana. En tercer lugar, los segmentos escogidos deben ser sensibles al esfuerzo de mercadotecnia. Si la respuesta de un segmento a cambios de las estrategias de mercadotecnia no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado.

La elección de segmentos de mercado objetivo para compañías de servicios debe basarse en una revisión detallada de la rentabilidad existente y potencial de los segmentos.

## 7.4 Segmentación, Posicionamiento y estrategias de Mezcla de Mercadotecnia.

El proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas:

1. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en un segmento del mercado.
2. La compañía de servicios puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de la mercadotecnia para cada segmento.
3. La administración puede decidir no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que la compañía de servicios domine al mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se reflejaría en un incremento de volumen o ganancia.
4. El análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de servicios.

La segmentación de mercado determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará un servicio particular. Los servicios ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en las mentes de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención. Por ejemplo, los segmentos que parecerían viables se ignoran si productos competitivos ya dominan estos segmentos en términos de participación del mercado y en la mente de los clientes.

Cada mercado individual o segmento requiere el diseño de una mezcla de la mercadotecnia específica. Este enfoque implica diversos pasos que incluyen la identificación de:

- Segmentos de mercados prioritarios.
- Características y factores comunes de compra.
- Factores claves de éxito.
- Importancia relativa de factores claves de éxito.
- Tamaño del mercado y porción del mercado en cada segmento.

La comprensión de las prioridades relativas en cada mercado, en términos de los factores clave de éxito, es de considerable utilidad para llevar a cabo un juicio acerca de la mezcla de la mercadotecnia adecuada que habrá de diseñarse.

El diseño de la mezcla de la mercadotecnia en parte se ampliará a medida que se realice la selección de los mercados objetivo. Por ejemplo, si un segmento es sensible al precio entonces los niveles de precio ya están considerados dentro de la decisión de enfocarse a ese segmento. Para cada segmento se requiere planear una estrategia distinta para cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

## 7.5 La evolución del posicionamiento y los servicios.

### \*La evolución del posicionamiento.

Durante los 80s, la relevancia estratégica del posicionamiento comenzó a ser reconocida entre las empresas de servicio líderes. Las compañías de servicios identifican ahora sus segmentos claves del mercado y luego determinan la manera como desean que los consumidores perciban tanto a la compañía como a sus productos y servicios. El posicionamiento tiene un significado particular en el sector de servicios, ya que coloca un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible. De este modo, el concepto de posicionamiento deriva de una consideración de la forma en que la compañía desea que sus clientes objetivo visualicen sus productos y servicios con relación aquellos de sus competidores y sus necesidades reales o percibidas.

La idea del posicionamiento se compara con la idea de identificar necesidades y luego satisfacerlas. Esta idea que a existido en la bibliografía sobre mercadotecnia desde la década de los 40s, fue planeada después con el concepto de identificar formas mejoradas de crear atracción por el producto y “una proposición de ventas única”.

El concepto de posicionamiento tiene origen en el creciente reconocimiento de la importancia de la imagen corporativa en los 60s. Para muchos, David Ogilvy, de la agencia publicitaria Ogilvy and Mather es el epitome de la “época de la imagen”. Su opinión acerca de que cada anuncio publicitario es una inversión a largo plazo en la imagen de una marca y sus famosas y muy exitosas campañas para una amplia gama de productos manufacturados, que incluyen camisas HATHAWAY, los refrescos SCHWEPES y los autos ROLLS ROYCE llamaron la atención sobre el valor de una imagen de marca.

**Definimos el posicionamiento de la siguiente manera:**

*El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.*

De este modo el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa, sus productos y sus servicios a un segmento de mercado. Podemos diferenciar sobre la base de criterios subjetivos que implican imagen y comunicación o criterios objetivos que implican diferenciación en términos de otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia, incluso productos, procesos, personal, servicio a clientes, etc.

### **\*Diferenciación competitiva de servicios.**

El posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una compañía para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente. Se ha sugerido que estos elementos tienen los siguientes componentes:

- Valor total a cliente:
  - Valor de servicios.
  - Valor de producto.
  - Valor del personal.
  - Valor de imagen.
- Costo total a cliente:
  - Precio monetario.
  - Costo en tiempo.
  - Costo en energía.
  - Costo psíquico.

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Los clientes toman decisiones de compra en servicios con base en valores entregados superiores en términos de un equilibrio aceptable entre costo, valor y calidad. Los clientes que adquieren servicios compran lo que necesitan con base en componentes de costo, componentes de valor agregado y de calidad.*

La figura 7.6 muestra algunos ejemplos de componentes de costo, valor agregado y de calidad para algunos servicios seleccionados:

Servicios	Componentes de costo	Componentes de Valor Agregado	Componentes de Calidad
*Bancos	Cargos de servicios; tasas de interés.	Variedad de servicios; fáciles de entender.	Estabilidad financiera; interés personal en los clientes.
*Pizzerías	Especiales; cupones; promociones; precios bajos.	Servicio rápido; servicio a domicilio; variedad	Producto caliente; sabor, producto consistente.
*Supermercado	Precios bajos; promociones.	Bien surtido; aceptación de cheques y tarjetas.	Limpieza; selección; departamentos de especialidades.
*Restaurante	Precios accesibles; cupones.	Barra de ensaladas; menu para niños.	Sabor de la carne; buen ambiente.
*Taller mecanico especializado.	Costo razonable; especiales; promociones.	Auto listo como lo promete el servicio rápido.	Arreglo correcto desde la primera ocación; mecánicos calificados.

**\*Componentes de costo, valor agregado y calidad para servicios seleccionados**

fig. 7.6

Una técnica para considerar el valor entregado superior es la cadena de valor. Esta representa un medio para identificar maneras de crear diferenciación por la mejora del valor.

Las actividades de la cadena del valor se categorizan en dos tipos:

Actividades primarias (Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio) y actividades de apoyo (infraestructura, administración de recursos humanos, perfeccionamiento de tecnología y procuración). Estas actividades de apoyo son funciones de integración que cruzan las diversas actividades primarias dentro de la compañía. También es útil subdividir más actividades primarias específicas dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, la actividad de mercadotecnia y ventas podría expandirse en las actividades que conforman la administración de la mercadotecnia, que incluyen anuncios publicitarios, administración de la fuerza de ventas, operaciones de la fuerza de ventas, promoción, etc.

La cadena de valor genérica surgió en gran medida al considerar compañías manufactureras. Aunque tiene una amplia posibilidad de aplicarse a servicios, es más útil diseñar cadenas de valor que reflejen en forma específica las tareas dentro de un sector de servicios particular.

Por ejemplo el sector de asesoría administrativa las actividades primarias comprenden las siguientes:

- Decisiones sobre la configuración del servicio.
- Mercadotecnia y ventas.
- Recopilación de datos.
- Análisis de datos.
- Interpretación y recomendaciones.
- Informes y comunicación.
- Interpretación, servicio y evaluación.

Un banco que opera en el mercado definió las actividades primarias de su cadena de valor como:

- Creación del producto.
- Planeación.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Ventas de un solo objetivo.
- Servicio posterior a las ventas (Servicio Postventa).

El valor entregado superior crece a partir de la manera en que las empresas se organizan y llevan a cabo estas actividades definidas dentro de la cadena de valor. La implantación de

una cadena de valor específica que identifique estas actividades para una compañía de servicios particular tiene una utilidad mayor que confiar en la cadena de valor genérica. Para ganar ventaja sobre sus rivales, una empresa debe promover este valor entre sus clientes mediante la práctica de actividades con una mayor eficiencia que la de sus competidores (ventajas del costo inferior) o al ejecutar actividades en una forma única que genere un mayor valor al comprador (ventaja de diferenciación).

Las actividades de proceso dentro de una cadena de valor no deben considerarse de una manera aislada. Es esencial considerar los vínculos en los que el rendimiento de una actividad tiene efecto sobre el costo o la efectividad de otras actividades. En los servicios, las actividades como la mercadotecnia, operaciones y recursos humanos en realidad no pueden considerarse en forma independiente, por lo que la coordinación efectiva y la integración de ellas se hace más esencial que en el caso de productos manufacturados. La coordinación interfuncional de actividades vinculadas puede reducir el tiempo necesario para ejecutarlas. La reconfiguración de la cadena de valor que se realiza al reubicar, reordenar, reagrupar o incluso eliminar con todo cuidado actividades, puede representar una oportunidad para obtener mejoras fundamentales en el valor entregado.

Una compañía de servicios puede emplear el concepto de la cadena de valor de las diversas formas siguientes:

1. La compañía puede usarlo para obtener una clara comprensión de su propia cadena de valor y dónde buscar ganar fuentes de ventajas de costo o diferenciación para lograr un valor entregado superior para sus clientes.
2. Puede usarlo para saber dónde se entra a la cadena de valor de sus clientes. Si el cliente es una compañía manufacturera común, su cadena de valor será similar a la cadena de valor genérica descrita en párrafos precedentes. No obstante si el cliente es un negocio de servicios, la empresa se beneficiará al considerar la manera que la cadena de valor para esa compañía de servicios difiere de la cadena genérica. Para clientes individuales (al contrario de las compañías), también podría considerarse una cadena de valor personal; sin embargo, se otorga una atención más o menos escasa en la bibliografía a las cadenas de valor individuales y por lo general se hace mayor énfasis en las necesidades de análisis.
3. Puede utilizarse para saber dónde entra en la cadena de valor de sus proveedores y distribuidores.
4. Para identificar la manera en que los competidores crean valor y cómo sus actividades se comparan con las de usted (establecer puntos de referencia competitivos).

El propósito final del análisis de la cadena del valor es identificar de manera sistemática medios apropiados de diferenciación para una empresa de manera que ésta pueda proporcionar un valor entregado superior a sus clientes. Esta diferenciación necesita comunicarse a sus clientes por medio del posicionamiento.

### \*Posicionamiento y servicios.

El posicionamiento ofrece la oportunidad de diferenciar cualquier servicio. Cada compañía y sus bienes y servicios tienen una posición o imagen en la mente del consumidor, esto tiene influencia en las decisiones de compra. Las posiciones quizá sean implícitas y no planeadas y pueden evolucionar durante un periodo o pueden planearse como parte de la estrategia de mercadotecnia y luego comunicarlas al mercado objetivo. El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los servicios de la compañía sobre los de la competencia. Es importante establecer una posición de valor para el producto o servicio en las mentes del mercado objetivo, es decir, deben ser distinguibles por un atributo o atributos importantes para el cliente. Estos atributos deben ser factores cruciales en la decisión de compra del cliente.

Por tanto, no existe un servicio o artículo “estándar”. Cada servicio ofrecido tiene el potencial de percibirse en forma diferente por el cliente. Los compradores tienen distintas necesidades y por tanto son atraídos por varias ofertas. Así, es importante seleccionar características distintivas que satisfagan los siguientes criterios:

- **Importancia:** La diferencia es muy valorada por un mercado de tamaño suficiente.
- **Distinción:** La diferencia es superior de manera distintiva a otras ofertas disponibles.
- **Comunicabilidad:** Es posible comunicar la diferencia de manera sencilla y poderosa.
- **Superioridad:** La diferencia no se copia con facilidad por los competidores.
- **Costeabilidad:** Los clientes objetivo son capaces y están dispuestos a pagar por la diferencia. Cualquier costo adicional de la(s) característica(s) distintiva(s) se percibe con suficiente valor para compensar cualquier costo adicional.
- **Rentabilidad:** La compañía logra ganancias adicionales al introducir la diferencia. ®

Cada producto o servicio tiene un conjunto de atributos que se comparan con ofertas competitivas. Algunos de estos atributos son reales, otros se perciben como reales. Una compañía que desea posicionarse debe determinar cuántos atributos y diferencias promover entre clientes objetivo. Algunos mercadólogos abogan por un promover un beneficio y establecer el reconocimiento por ser líder de ese atributo particular; otros sugieren que promover más de un beneficio ayuda a labrar un nicho especial que se ha peleado con mayor dificultad por los competidores. La selección del o los atributos que se establecen la diferencia es más exitosa si confirma hechos que ya están en la mente del mercado objetivo. Una estrategia de posicionamiento exitosa toma en consideración las percepciones existentes de los clientes acerca de las ofertas en el mercado. Determina las necesidades que los clientes valoran y que no cumplen los servicios de los competidores. Identifica las necesidades insatisfechas que pueden solventarse. La estrategia de posicionamiento busca

integrar todos los elementos del servicio para asegurar que la posición percibida del servicio se refuerce en forma enérgica.

Los servicios tienen diversas características distintivas que tienen implicaciones especiales para el posicionamiento y selección de los atributos que deben enfatizarse. Tres de las características clave de los servicios, que se revisaron anteriormente hacen que las estrategias del posicionamiento cobren una importancia particular al llevar a cabo la mercadotecnia de un servicio. Estas son la intangibilidad, el grado de variabilidad o heterogeneidad en la calidad de un servicio determinado y la inseparabilidad, ya que el rendimiento de un servicio ocurre con frecuencia en presencia del cliente. Easingwood y Mahajan

Han ilustrado una gama de posiciones que pueden adoptarse con base en estas características de servicio.

La intangibilidad de los servicios hace que la tarea de mercadotecnia para un servicio sea distinta de la de un producto identificado en forma física, tocado y comparado. Con frecuencia, no se puede llevar a cabo la mercadotecnia de un servicio mediante características que al consumidor identifique y compare con sencillez, por lo que es difícil de evaluar. Por ejemplo cuando se trata de asesoría legal o financiera es complicado elegir entre fuentes cuando los beneficios son intangibles (por ejemplo, la calidad de la asesoría). Por tanto, no es fácil comparar los atributos físicos de servicios competitivos.

El posicionamiento permite que un beneficio de servicio intangible se represente en forma tangible y ayuda a que el cliente observe un beneficio intangible al ofrecer evidencia tangible. Por ejemplo los clientes de un hotel esperan un beneficio intangible: Limpieza; y esta perspectiva se refuerza mediante vasos cubiertos de plástico en las habitaciones y una cubierta de papel sobre la tapa de los excusados, en la que se lea "desinfectado para su protección". Esto ayuda a que el cliente asocie la limpieza con la oferta de servicio y con ello se refuerza la posición que el hotel desea representar. Las compañías de servicios promueven con frecuencia sus reputaciones en un intento por agregar tangibilidad. Por ejemplo, promueven su reputación en torno a la experiencia práctica dentro de un sector particular.

Diseñar una estrategia de posicionamiento también es de utilidad en la identificación de otras características tangibles agregadas al servicio. La oferta de servicio aumentada se distinguirá con mayor facilidad de otras ofertas de servicio. Por ejemplo, una estrategia de posicionamiento para un producto de seguros dirigida a ser distinta por su facilidad de entendimiento por parte del cliente puede incluir una guía pormenorizada para poseedores de pólizas prospectivos con formas de muestra copiadas con facilidad. Los servicios también son muy variables y descansan en gran medida en la información de los empleados de la compañía para su producción. Por ejemplo en un restaurante el mesero es el punto principal de contacto con el cliente; lo cual su rendimiento de servicio pasa a hacer un factor fundamental en la manera en que se juzgará el establecimiento. Su rendimiento varía en ocasiones diferentes; también hay variación entre su servicio y otro mesero en el restaurante. Como resultado, la calidad del servicio entregado ostentará una amplia variación.

Los servicios tienden a ser inseparables y se caracterizan por realizarse en presencia del cliente. Un producto manufacturado, por lo general se fabrica dentro de un ambiente controlado, donde hay oportunidad de vigilar la calidad y asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente. Los fabricantes pueden rechazar productos que no cumplan con los estándares de consistencia y calidad. Sin embargo, con frecuencia un servicio no cuenta con estas oportunidades. Por lo general, un servicio requiere la presencia del cliente tanto cuando se inicia como durante su realización. Un servicio puede requerir que el cliente esté presente durante la mayor parte del proceso de entrega, como en el caso de un comensal en un restaurante o en un pasajero en una línea aérea o en un tren.

Las características distintivas de los servicios descritos antes proporcionan la base para establecer una estrategia de posicionamiento competitiva.

## **7.6 La importancia del Posicionamiento.**

El posicionamiento implica tanto el lanzamiento de nuevas marcas al mercado (nuevo posicionamiento de marcas) como el reposicionamiento de antiguas marcas. Se ocupa de la diferenciación de productos y servicios y asegura que no degeneren en un artículo común. Para maximizar su potencial, una compañía debe posicionarse en segmentos de mercado esenciales, donde sea diferenciada de manera objetiva o subjetiva, en forma positiva con respecto a las ofertas de los competidores.

El posicionamiento tiene una importancia particular para los servicios en el mercado de los noventa. Como resultado de la presión competitiva el consumidor se confunde por la enorme oferta de servicios dentro de cada sector del mercado. Estas ofertas se comunican por un vasto número de mensajes de anuncios que promueven diferentes características de los servicios. La clave para una estrategia de posicionamiento exitosa es promover la característica en la que la compañía destaca que cumple con exactitud las necesidades del cliente. A causa de la intangibilidad y otras características asociadas con los servicios, los consumidores encuentran que la diferenciación de los servicios es más difícil y compleja. Un posicionamiento exitoso hace más sencillo que el cliente visualice los servicios que una compañía como distintos de otros y como lo que desea de forma exacta.

El posicionamiento es una herramienta de mercadotecnia estratégica que permite a los administradores determinar cuál es su posición actual, en la cual desean estar y qué acciones deben llevar a cabo para lograrlo. Permite identificar oportunidades del mercado al considerar posiciones que no cumplen los productos de los competidores. Por tanto, ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los existentes. También permite la consideración de los posibles movimientos y respuestas de los competidores, de manera que puedan tomarse acciones adecuadas. Con frecuencia se considera al concepto en el nivel del producto, aunque también es relevante en los niveles de sector de productos y empresarial. El posicionamiento implica dar al segmento de mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de mercadotecnia. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla de la mercadotecnia donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento.

Diversos clientes tienen diferentes necesidades. Un hotel que busca satisfacer al mercado ejecutivo de prestigio debe considerar las necesidades específicas de este segmento. Estos pueden incluir instalaciones con plena capacidad secretarial y de oficina, equipo para conferencias, servicio de comedor las 24 horas, gimnasio y opciones para registro a deshoras. La mercadotecnia efectiva identifica necesidades específicas y preferencias por los servicios y luego diseña estrategias para satisfacer estas preferencias.

Un solo servicio o producto no satisface las necesidades de todos los consumidores pero cumple con las necesidades de un grupo específico de clientes. Razón por la cual, un negocio de servicios debe estar posicionado para atender segmentos particulares del mercado. Por tanto, una compañía de servicios necesita identificar las partes más atractivas del mercado para atenderlas de forma atractiva y producir la mayor ganancia. Por ejemplo dentro de la industria de servicios financieros, la tarjeta de crédito atiende diversas necesidades de crédito, conveniencia y prestigio. American Express se concreta en los mercados del entretenimiento y de viajes de prestigio al ofrecer una tarjeta costosa dirigida a los segmentos de mercado de estatus alto y de negocios. El producto de servicio real es muy similar al de Visa y Mastercard, pero American Express se concretó en segmento de mercado y de prestigio más definidos y se ha posicionado con respecto a ello. En consecuencia atrajo usuarios de mercado alto que no se preocupan por las tarifas cobradas por el servicio.

El proceso de segmentación mostrado en la figura que a continuación se presenta ocupa de dividir un mercado heterogéneo en segmentos específicos homogéneos. El proceso de segmentación consta de cuatro pasos:

- 1 Definir al mercado que se atenderá.
- 2 Identificar las bases opcionales para la segmentación.
- 3 Examinar estas bases y elegir la mejor base o bases para la segmentación.
- 4 Identificar segmentos individuales de mercado, estimar su atractivo y seleccionar segmentos específicos objetivo.

Una vez que el segmento de mercado fue el seleccionado, el proceso de mercadotecnia objetivo implica definir un posicionamiento con respecto a los segmentos objetivo seleccionados y luego diseñar una mezcla de la mercadotecnia para cada mercado objetivo.

#### **Definición del Mercado relevante.**

Definir el mercado relevante que se atenderá implica especificar el grupo de clientes al cual están dirigidos sus servicios. Este puede ser un grupo amplio como en el caso de clientes detallistas de un supermercado en una región geográfica determinada, o un grupo mucho más específico con otras segmentaciones. Por ejemplo, un banco de inversión se concreta en individuos de valor neto muy alto con activos personales superiores a 1.5 millones de dólares.

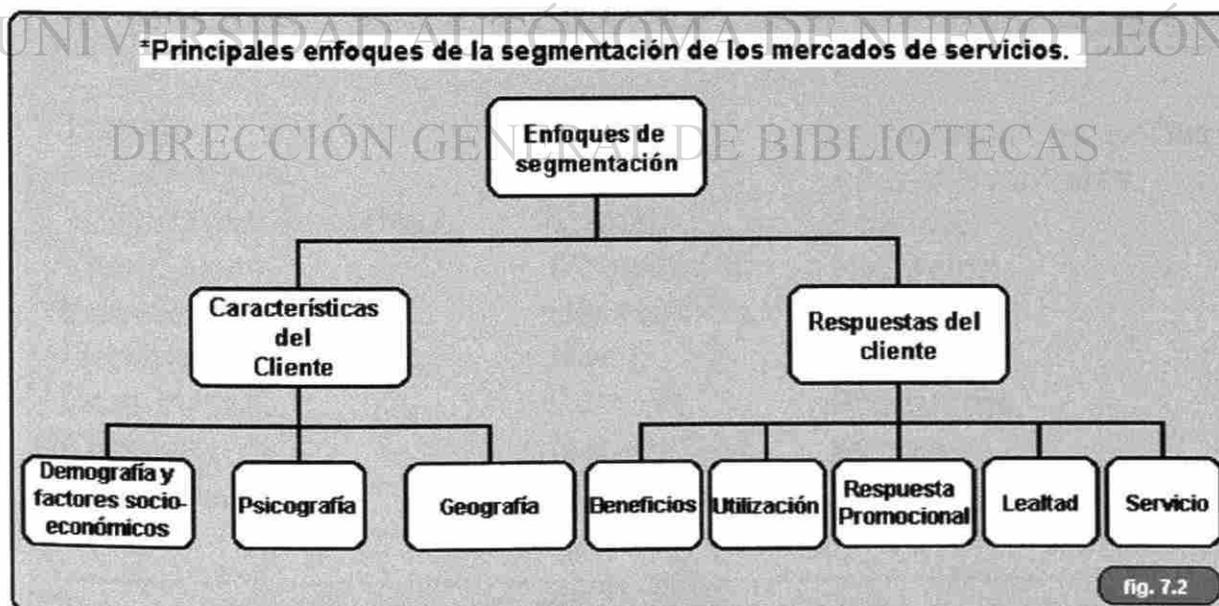
En tanto que una cadena hotelera se concreta en el mercado del viajero de negocios, y un restaurante en clientes tipo familia. Al definir su mercado la compañía necesita llevar a cabo una auditoría interna de sus fuerzas y debilidades, y una revisión de los recursos disponibles. Asimismo, es necesario considerar con cuidado los objetivos estratégicos globales de la compañía. Para elegir un mercado al cual desee brindar un servicio debe basarse en un análisis con relación a lo siguiente:

- La amplitud de la línea de servicio.
- Los tipos de clientes.
- El alcance geográfico.
- Las áreas de la cadena de valor agregado en las cuales la compañía de servicios decida participar.

La segmentación de mercado exitosa significa satisfacer las necesidades de los clientes existentes y potenciales en un mercado bien definido. Esto implica la comprensión de las actitudes y preferencias de los clientes, así como los beneficios que se buscan. La definición de un mercado objetivo y sus necesidades es el primer paso esencial del proceso de segmentación.

## 7.2 Identificación y selección de las bases opcionales para la segmentación.

Una vez que se identifica al mercado que se atenderá, el siguiente paso es considerar medios opcionales para segmentar el mercado. La figura 7.2 proporciona una panorámica de algunos enfoques clave, conocidos como las “Bases de Segmentación”, que se utilizan al segmentar un mercado.



### Demografía y factores socioeconómicos.

La segmentación demográfica incluye diversos factores como sexo, edad, tamaño de la familia, etc. Las variables socioeconómicas también se consideran en este punto, incluido el ingreso, educación, clase social y orígenes étnicos. Al establecer perfiles de segmentos demográficos una empresa identifica las fortalezas y debilidades en sus actuales ofrecimientos.

### Segmentación Psicográfica.

Esta forma de segmentación nos explica en medidas cuantitativas de clara definición: se ocupa del comportamiento de las personas y de sus modos de vida. La psicografía tiene una utilidad especial si otros medios de segmentación más tradicionales, como los demográficos y factores socioeconómicos, no producen segmentos claros o útiles. En lugar de ocuparse de manera directa con factores como la edad, educación, ingreso, ocupación y estado civil, la segmentación psicográfica se ocupa de analizar las características del estilo de vida que se muestran en la (figura 7.3).

Con frecuencia estos elementos se examinan junto con variables demográficas. Las compañías de servicios comienzan a considerar, en forma gradual, la segmentación psicográfica, aunque en algunos casos en este sentido no han sido exitosos.

#### *\*Dimensiones ilustrativas de estilo de vida.*

<b>Actividades</b>	<b>Intereses</b>	<b>Opiniones</b>
<b>Trabajo.</b>	<b>Familia.</b>	<b>Las propias personas.</b>
<b>Pasatiempos.</b>	<b>Hogar.</b>	<b>Asuntos sociales.</b>
<b>Actividades Sociales.</b>	<b>Trabajo.</b>	<b>Política.</b>
<b>Vacaciones.</b>	<b>Comunidad.</b>	<b>Negocios.</b>
<b>Entretenimientos.</b>	<b>Recreación.</b>	<b>Economía.</b>
<b>Membresía a Clubes.</b>	<b>Moda.</b>	<b>Educación.</b>
<b>Comunidad.</b>	<b>Comida.</b>	<b>Productos.</b>
<b>Compras.</b>	<b>Medios.</b>	<b>Futuro.</b>
<b>Deportes.</b>	<b>Logros.</b>	<b>Cultura.</b>

fig. 7.3

## Geografía.

La segmentación geográfica divide a los clientes de acuerdo con el lugar donde viven o trabajan y se correlaciona con otras variables. Esto es apropiado donde las necesidades de los clientes varían en áreas diferentes, o donde las tendencias locales o regionales favorecen tipos particulares de ofertas de servicios. Por ejemplo, un cliente utiliza una empresa legal regional o local para el trabajo rutinario, y usa empresas urbanas para litigios complejos y asuntos legales corporativos. Por tanto, las empresas legales regionales casi siempre se concentran en el trabajo rutinario y no tratan de competir con el servicio ofrecido por las empresas urbanas mayores que tienen más recursos profesionales. El análisis geográfico es un medio relativamente sencillo de segmentar un mercado, por ello con frecuencia es una de las primeras variables de segmentación consideradas por una empresa de servicios. Las dimensiones de la segmentación geográfica están, en general agrupadas en factores de alcance de mercados y medidas geográficas de mercado.

## Segmentación por beneficios.

Las variables de segmentación listadas arriba se concentran en atributos personales del cliente. La segmentación también se lleva a cabo sobre la base de la respuesta del cliente. La figura que se presenta a continuación muestra variables que pueden desglosarse sobre la base de medidas de respuesta del consumidor. Una de las formas más importantes de realizar esto es la segmentación por beneficios.

### **\*Segmentación por beneficios entre estudiantes de maestría en Administración.**

- 1. Buscadores de calidad:** Demandan la educación de la más alta calidad disponible.
- 2. Buscadores de especialización:** Desean una educación especializada para convertirse en expertos en sus campos de interés.
- 3. Cambiadores de carrera:** Quieren nuevas posiciones de trabajo o nuevos patrones y consideran que el grado de MAE les dará la oportunidad de avanzar en su carrera.
- 4. Buscadores de conocimiento:** Desean aprender y sienten que el conocimiento los llevará al poder.
- 5. Buscadores de estatus:** Sienten que el curso universitario en MAE los conducirá a un aumento de ingresos y al prestigio.
- 6. Buscadores de grados:** Creen que el grado de bachillerato es insuficiente y que MAE es esencial para ser competitivos en el ambiente de negocios actual.
- 7. Avanzadores profesionales:** Pugnan por subir en la escalera corporativa.
- 8. Evitadores:** Buscan los programas MAE que requieren el mínimo esfuerzo.
- 9. Buscadores de conveniencia:** Buscan los programas cerca de sus domicilios o trabajo.
- 10. No matriculadores:** Desean llevar los cursos sin inscribirse.

fig. 7.4

La segmentación por beneficios supone que lo que las personas buscan en un producto o servicio determinado son las razones básicas para comprar el producto. Esto difiere de la segmentación psicográfica, la cual se concentra en quién va a comprar el producto. Identificar un segmento que busca beneficios comunes permite que el proveedor del servicio realice una oferta relevante. Por ejemplo, diversos beneficios se buscan dentro del mercado bancario al detalle. Un segmento busca bancos grandes, bien conocidos, que ofrezcan una gama completa de servicios para necesidades variables. Otros segmentos buscan préstamos ventajosos a intereses bajos y de términos sencillos. Un tercer segmento puede buscar un interés alto en sus ahorros con un servicio rápido y una relación bancaria personal. Un cuarto segmento busca un banco de una sola visita que cuente con una amplia variedad de servicios. Un banco puede dirigir su servicio a satisfacer a uno o más de estos segmentos y ganar una reputación por ofrecer un paquete definido.

*\*La segmentación por beneficios es aplicable a casi todos los servicios, ya que se concentra en las razones subyacentes a la compra.*

#### **Segmentación por uso.**

La segmentación por uso se concentra en el tipo y extensión de los patrones de uso. Los consumidores suelen dividirse en usuarios frecuentes, usuarios medios, ocasionales y no usuarios del servicio. Muchos mercadólogos de servicios se concentran en el segmento del usuario frecuente, quien puede consumir el servicio más veces que el ocasional. Esta es la base de muchas cadenas de restaurantes de comida rápida, las cuales atienden al uso de alto volumen al proporcionar comida barata a gran velocidad.

#### **Respuesta promocional.**

La segmentación de respuesta promocional considera la forma en que los clientes responden a cierta actividad promocional. Esto puede incluir respuestas a anuncios, promociones de ventas, desplegados en el interior de la tienda y exhibiciones. Los usuarios de catálogos por correos tienden a ser buenos usuarios de tarjeta de crédito y tendrán una tasa de respuesta más alta en otras ofertas directas por correo. Esta información la emplean las compañías de servicios para asegurar que este segmento reciba comunicación frecuente por correo directo, con ello se construye una relación con el cliente al tiempo que se obtiene una alta tasa de respuesta a promociones.

La segmentación de lealtad los clientes se clasifican según la medida de lealtad que muestran hacia una oferta de producto o servicio particular. Los clientes se caracterizan de acuerdo con su grado de lealtad en los canales de distribución o puntos de venta.

#### **Segmentación por servicios.**

Un aspecto que recibe poca atención es la consideración sobre la manera como los clientes responden a ofertas de servicio variadas. Se considera que esto es un subconjunto

## **8.- LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.**

### **8.1 Elementos de la mezcla de la mercadotecnia.**

El concepto de la mezcla de la mercadotecnia es una herramienta bien establecida utilizada como una estructura por los mercadólogos. Consiste en los diversos elementos de un programa de mercadotecnia que deben considerarse a fin de implantar con éxito la estrategia de mercadotecnia y el posicionamiento en los mercados en los que participa la compañía. Si se tiene la disciplina de considerar la integración de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, así como los diversos componentes individuales, se asegura la consistencia dentro de la estrategia de la mercadotecnia como un todo.

Por lo general, la mayoría de los mercadólogos considera cuatro componentes básicos o elementos de la mezcla de la mercadotecnia: producto, precio, promoción y posición. Sin embargo, dentro de la mercadotecnia de servicios, es útil extender esta lista para incluir otros ingredientes clave. Una consideración de cada elemento de la mezcla de la mercadotecnia y la manera en que se ensambla constituye la base de un programa de la mercadotecnia.

En esencia, la mezcla de la mercadotecnia representa los factores que deben considerarse cuando se determina la estrategia de mercadotecnia en una empresa de servicios. Por ejemplo, al llevar acabo la mercadotecnia de una empresa legal, los siguientes elementos deben tomarse en cuenta: qué servicios legales particulares ofrece a los segmentos de mercado objetivo que ha seleccionado; la estrategia de precios apropiada para esos servicios; cómo se promoverá así misma y cómo se comunicará con el mercado; los procesos que va a adoptar; los niveles de servicios apropiados que ofrecerá a sus clientes; el sistema de entrega de los servicios legales; y el tipo y la experiencia práctica del personal que estará involucrado en proporcionarlos.

El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre la mezcla de la mercadotecnia depende de cómo está posicionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse. La ventaja de utilizar una estructura de mezcla de la mercadotecnia es que debe de ajustar los diversos elementos que se considerará. Cada elemento dentro de la mezcla de la mercadotecnia tiene un efecto sobre los demás. La calidad de servicio a clientes, medida por éstos en términos de un servicio rápido, eficiente y efectivo también es vital dentro del ambiente competitivo. Todos estos elementos tienen un efecto entre sí; una mezcla de la mercadotecnia debe conformarse de manera que cada uno de los componentes refuerce y apoye a las otras partes de la mezcla de la mercadotecnia.

Ha habido gran debate en torno a lo que debe incluirse dentro del marco de referencia de la mezcla de la mercadotecnia de servicios. Varios autores han agregado elementos a la lista de los cuatro componentes básicos de las 4Ps: producto, precio, promoción y posición, transformando las 4Ps en 7Ps: producto, precio, promoción, posición, personal, procesos y proactividad en el servicio a clientes. Debe observarse que alguno autores incluyen pruebas

Los efectos de una comunicación oral varían de industria a industria y de situación a situación sin embargo, las experiencias negativas tienden a impresionar en una mayor medida que las experiencias positivas. Los clientes que no están satisfechos suelen contar a más del doble de personas sus malas experiencias con relación a aquellos satisfechos que relatan sus buenas experiencias. De este modo la comunicación oral negativa puede reducir en forma significativa la efectividad de los anuncios publicitarios y otros elementos de la mezcla de comunicaciones, y la comunicación oral positiva puede dar como resultado que se requiere en el programa de comunicación formal menos costoso.

### **Mercadotecnia directa.**

La mercadotecnia directa es el elemento final de la mezcla de comunicaciones que debemos de considerar. Hay seis áreas principales de mercadotecnia directa:

- Correo directo.
- Orden por correo.
- Respuesta directa.
- Venta directa.
- Telemarketing.
- Mercado digital. (Uso de medios electrónicos)

La mercadotecnia directa también se reconoce como un método efectivo y de bajo costo para comunicarse con los clientes corporativos. Una razón principal de esto es el costo creciente de alcanzar mercados corporativos por medio de una fuerza de ventas directas.

---

## **8.5 Personal de Servicios.**

El éxito de la mercadotecnia de un servicio está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo de personal. ®

La importancia de las personas dentro de la mercadotecnia de servicios ha conducido a un gran interés sobre la mercadotecnia interna. Esto reconoce la conveniencia de atraer, motivar, capacitar y retener empleados de calidad al ejecutar trabajos para satisfacer necesidades individuales. La mercadotecnia interna se dirige a la estimulación de comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes hacia la compañía. Las personas más talentosas serán atraídas para trabajar en esas compañías, que son consideradas como buenos empleadores.

### **Funciones diferentes de las personas.**

Un aspecto esencial de visualizar a las personas como un elemento de la mezcla de la mercadotecnia es reconocer las diferentes funciones en las cuales las personas afectan tanto la tarea de la mercadotecnia como el contacto con clientes. Judd a creado un esquema de clasificación en base en el grado de frecuencia del contacto con el cliente y la medida en la cual el equipo esta implicado en actividades de mercadotecnia convencional. (Cuatro grupos) 1.Contactos, 2.Modificadores, 3.Influencias y 4.Aislados.

1. **Contactos:** Tienen contacto frecuente con el cliente y por lo general están muy involucrados en actividades de mercadotecnia convencionales. Frecuentan diversas posiciones en las compañías de servicios, incluidos funciones de ventas y de servicio a clientes. Ya sea que estén inmersos en la planeación o en la ejecución de la estrategia de la mercadotecnia, necesitan estar compenetrados con las estrategias de mercadotecnia de la compañía. Deben estar bien capacitados y motivados de tal manera que puedan interactuar con los clientes de una manera sensible y cotidiana.
2. **Modificadores:** Estas son personas como recepcionistas, empleados del departamento de crédito y del conmutador; aunque no están implicados en forma directa en actividades de mercadotecnia convencionales en una gran medida, sin embargo tienen un frecuente contacto con el cliente. En virtud de ello estos necesitan tener una clara visión de la estrategia de la mercadotecnia de la organización y de la función que pueden realizar al ser sensibles a las necesidades del cliente.
3. **Influencias:** Aunque relacionadas con los elementos tradicionales de la mezcla de la mercadotecnia, tienen contacto infrecuente o nulo con el cliente. Sin embargo, son parte importante de la implantación de la estrategia de mercadotecnia de la empresa. Incluyen aquellas personas involucradas en el desarrollo de los productos, investigación de mercados, etc. Las influencias se deben evaluar y recompensar de acuerdo con los estándares de desempeño orientado al cliente y deben programarse oportunidades para mejorar el nivel del contacto con el cliente en sus actividades.
4. **Aislados:** Desempeñan varias acciones de apoyo y no tienen contacto frecuente con el cliente ni tiene mucho que ver con las actividades de la mercadotecnia convencionales. Sin embargo, en calidad de personal de apoyo, sus actividades afectan en forma crucial la ejecución de las actividades de la organización. El equipo que entra en esta categoría incluye el departamento de compras, de personal y procesamiento de datos.

### **Mercadotecnia interna.**

\*Aspectos claves de la mercadotecnia interna:

- Cada empleado y cada departamento dentro de una compañía tienen funciones tanto de clientes como de proveedores internos. Para facilitar el aseguramiento de una alta calidad de la mercadotecnia externa, cada individuo y cada departamento dentro de una institución de servicios debe proporcionar y recibir excelente servicio.

- Las personas necesitan trabajar en conjunto de manera que estén alineadas con la misión declarada de la empresa, su estrategia y sus metas. Es obvio que este es un elemento crítico dentro de las compañías de servicios de contacto intenso donde hay altos niveles de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente.

El interés de la mercadotecnia interna es asegurar que todos los miembros del equipo proporcionen la mejor contribución posible a las actividades de mercadotecnia de la compañía y completen en forma exitosa todas las interacciones telefónicas, por correo, electrónicas y personales con el cliente de modo que agregue valor agregado al encuentro de servicio.

La mercadotecnia de servicios está en una etapa temprana de su progreso en la que quienes la practican conducen a la investigación académica. Aunque la mercadotecnia interna no se ha sistematizado, es claro que es esencial una consideración con respecto a los mercados internos. Donde la mercadotecnia interna se ocupa de la implantación de la orientación al cliente, la alineación de la mercadotecnia interna y externa asegura una mercadotecnia de relaciones congruente. Además tiene una función importante en la motivación y retención de empleados. Esta área debe recibir considerable atención durante la próxima década.

## **8.6 Procesos de creación de servicios.**

Los procesos por medio de los cuales los servicios se crean y entregan al cliente son un factor principal dentro de la mezcla de la mercadotecnia de servicios, ya que los clientes con frecuencia perciben el sistema de entrega como parte del servicio mismo. De este modo, las decisiones acerca de manejo de operaciones tienen una gran importancia para el éxito de la mercadotecnia de un servicio. De hecho, una continua coordinación entre la mercadotecnia y las operaciones es esencial para el éxito en la mayoría de los negocios de servicios.

Toda actividad de trabajo es un proceso. Los procesos implican procedimientos, horarios de tareas, mecanismos, actividades y rutinas por medio de las cuales un producto o servicio se entrega al cliente. Implican decisiones de política acerca del involucramiento del cliente y la discreción de los empleados.

### **Procesos como elementos estructurales.**

Lyn Shostack ha sugerido que los procesos son elementos estructurales que se pueden diseñar para facilitar la consecución de un posicionamiento estratégico deseado.

<sup>5</sup> *MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Adrian Payne, Prentice Hall*

- Desglosar el proceso en pasos lógicos y secuencias que faciliten su análisis y control.
- Tomar en consideración los procesos más variables, los cuales pueden conducir a diferentes resultados, a causa del juicio, la elección o el azar.
- Estándares de desviación o tolerancia capaces de reconocer que los procesos son fenómenos de tiempo real que no se desempeñan con perfecta precisión pero funcionan dentro de una banda de desempeño.

Los procesos se consideran de dos maneras en términos de su complejidad y en términos de su divergencia. La complejidad se ocupa de la naturaleza de los pasos y las secuencias que constituyen el proceso, mientras que la divergencia se refiere a la amplitud de ejecución o la variabilidad de los pasos y las secuencias.

Los procesos se modifican en términos de la complejidad y la divergencia para reforzar el posicionamiento o establecer uno nuevo.

- **Divergencia reducida.** Esto tiende a reducir costos, mejorar la productividad y facilitar la distribución. También puede producir una calidad de servicio más uniforme y una mejora de la disponibilidad del servicio.
  - **Divergencia aumentada.** Esto implica una mayor personalización y flexibilidad que pueden propiciar el cobro de precios más altos. Este enfoque sugiere una estrategia de posicionamiento de nicho con base menor en volumen y mayor en márgenes.
- 
- **Complejidad reducida.** Esto por lo general significa una estrategia de especialización. Los pasos y las actividades son omitidos del proceso de servicios y esto tiende a facilitar la distribución y el control.
  - **Complejidad aumentada.** La mayor complejidad es por lo común una estrategia para obtener niveles más altos de penetración en el mercado al agregar más servicios.

## 8.7 Servicio a clientes.

Un factor fundamental de diferenciación para las organizaciones de servicios es la calidad del servicio a clientes. Los clientes cada vez son más complejos en sus requerimientos y demandan cada vez con mayor frecuencia estándares superiores de servicios. La mayoría de las principales compañías de servicios se han percatado de la necesidad de mejorar el servicio a clientes a fin de competir en el ambiente de servicio muy competitivo de la actualidad.

### **Una perspectiva mas completa del servicio a clientes.**

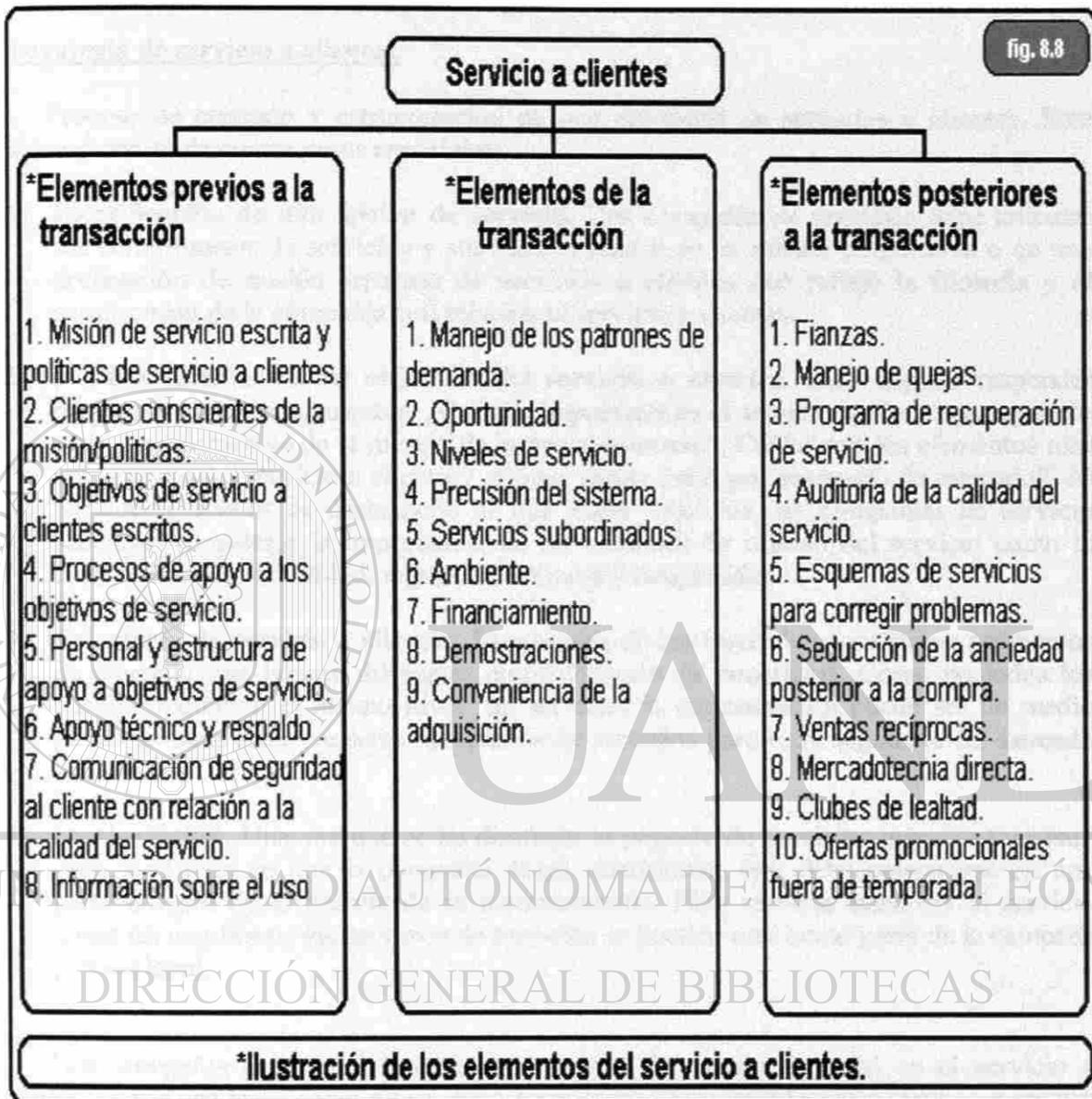
Con frecuencia las compañías tienen diferentes perspectivas sobre el servicio a clientes. Los estudios han mostrado que existen diversos puntos de vista en torno a la definición del servicio a clientes. Estos incluyen, en un contexto de servicios:

- Todas las actividades requieren aceptar, procesar, entregar y cumplir con órdenes de clientes y dar seguimiento a cualquier actividad que haya resultado mal.
- La oportunidad y la confiabilidad en la entrega de productos y servicios a clientes de acuerdo con sus expectativas.
- Un conjunto de actividades que incluye todas las áreas del negocio, que se combinan para entregar los productos y servicios de la compañía en una forma que sea percibida como satisfactoria por el cliente y que avance hacia la consecución de los objetivos de la compañía.
- Entrega total de órdenes y todas las comunicaciones de clientes, todas las facturaciones y control de defectos.
- Entrega oportuna y precisa de productos y servicios ordenados por los clientes con un seguimiento preciso y una respuesta a consulta, incluida la entrega oportuna de la factura.

Estas perspectivas opcionales ilustran la medida en la que el significado del servicio a clientes varía en forma considerable de una compañía a otra.

La perspectiva de servicio a clientes que nosotros vamos a tomar en cuenta es algo más amplia que cualquiera de estas definiciones, se ocupa desde la construcción de vínculos con los clientes y otros mercados o grupos que aseguran relaciones de largo plazo de ventajas mutuas que refuercen a los otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia. De este modo, el servicio a clientes se puede ver como una actividad que proporciona utilidades de tiempo y espacio para el cliente y que también implica consideraciones previas y posteriores a la transacción con relación al proceso de intercambio con el cliente.

A continuación se presenta la (figura 8.8) donde se muestra una serie de elementos que constituyen al servicio a clientes. Los cuales se dividen en tres grupos elementos previos a la transacción, elementos de la transacción y los elementos posteriores a la transacción. Esto nos muestra que el servicio a clientes no solo es la entrega de ello sino también hay que prepararlo y darle seguimiento para que este tenga éxito.



Ahora el servicio a clientes se considerara en este contexto más amplio. Un estudio fundamental lo considera como un elemento separado de la mezcla y ve a la función logística como subordinada de la actividad de servicio a clientes. Los resultados de este estudio muestran la importancia relativa del servicio a clientes comparado con otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia, que incluyen anuncios publicitarios, promoción y esfuerzos de ventas. Aunque el estudio se concentró en bienes manufacturados, se hizo evidente que el servicio era un componente principal de los negocios examinados. El servicio a clientes fue considerado como importante por la mayoría de los encuestados. En general, se le calificó por encima de los anuncios

publicitarios, la promoción y los esfuerzos de ventas en términos de la importancia y se clasificó en tercer lugar, detrás de productos y precios.

### **Estrategia de servicio a clientes.**

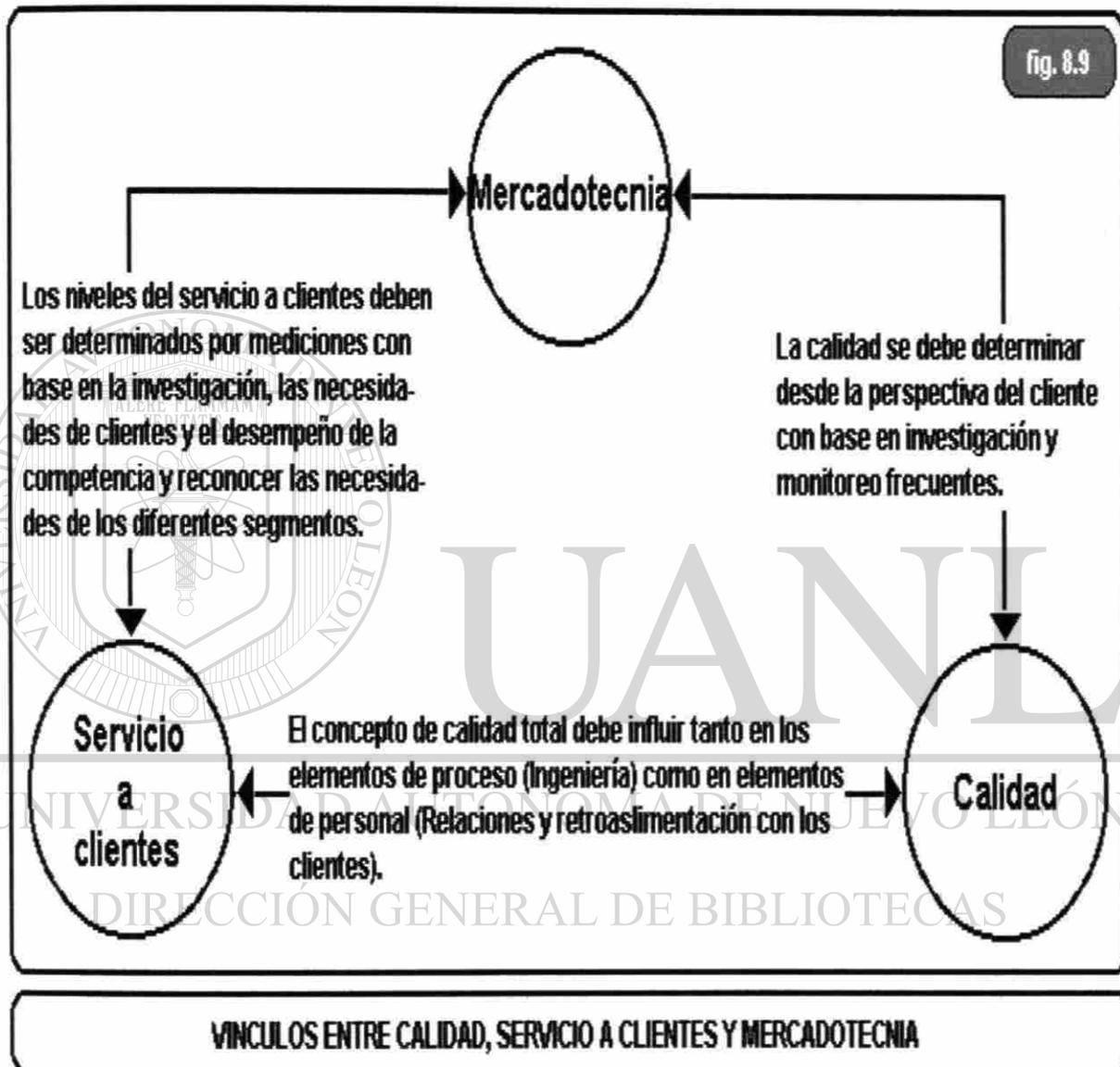
Proceso de creación y estructuración de una estrategia de servicios a clientes. Este proceso consta de cuatro pasos esenciales:

- 1. Identificación de una misión de servicio.** Una compañía de servicios debe articular sus compromisos de servicios y sus valores dentro de su misión corporativa o en una declaración de misión separada de servicios a clientes que refleje la filosofía y el compromiso de la compañía con relación al servicio a clientes.
- 2. Establecimiento de los objetivos del servicio a clientes.** Esto implica responder preguntas como las siguientes: ¿Qué tan importante es el servicio a clientes comparado con otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia? ¿Cuáles son los elementos más importantes del servicio a clientes? ¿Cómo varían éstos por segmento de mercado?. Al considerar niveles de desempeño al fijar estos objetivos, las compañías de servicio necesitan considerar la importancia de las variables de calidad del servicio como la confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.
- 3. Estrategia de servicio a clientes.** La mayoría de los mercados consiste en segmentos de mercado que buscan diferentes combinaciones de beneficios. Como no todos los clientes requieren el mismo nivel de servicio, la segmentación puede ser un medio poderoso para crear paquetes apropiados de servicios para cada segmento de mercado relevante.
- 4. Implantación.** Una vez que se ha diseñado el paquete de servicios más efectivo para cada segmento en que la compañía desea incursionar, éste debe convertirse en una parte integral de la mezcla de la mercadotecnia. Para sectores sensibles al servicio como las aerolíneas, los atributos de servicios se pueden usar como parte de la campaña promocional.

Una compañía de servicios debe concentrarse de manera especial en el servicio a clientes como una arma competitiva. Esto asegura los altos estándares de servicio e inculca una disposición a proporcionar un servicio a clientes excelente en todos los niveles.

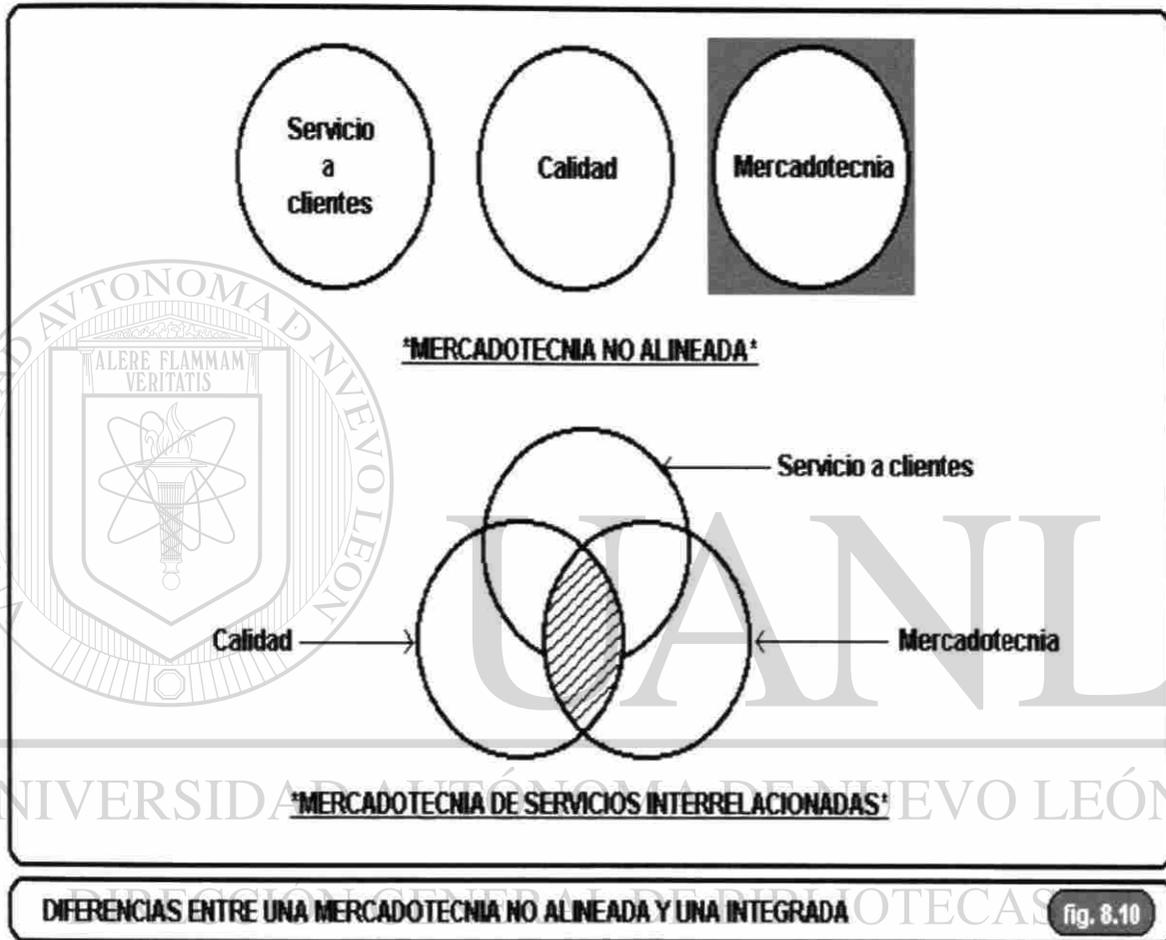
### **Servicio a clientes y calidad enfocada al cliente.**

El aspecto de mejorar el enfoque en el cliente se ocupa de la relación entre la empresa de servicios y sus clientes. Esto implica a que consideremos el enfoque de mercadotecnia de relaciones. El concepto de la mercadotecnia de relaciones reúne calidad, servicio a clientes y mercadotecnia. Los vínculos específicos entre estos elementos se muestran en la (figura 8.9).



Las iniciativas de servicio a clientes deben relacionarse en forma estrecha con las iniciativas de calidad. La mercadotecnia de relaciones se ocupa de conducir las tres áreas de servicio a clientes, calidad y mercadotecnia a una alineación más cercana. En muchas compañías de servicios casi no hay vinculación ni manejo integrado de estos tres elementos cruciales.

La mercadotecnia de relaciones se encarga<sup>6</sup> de aproximar mucho más los tres elementos como se muestra en la (figura 8.10).



La calidad enfocada al cliente es una dimensión estratégica de gran importancia. El estudio PIMS (siglas en inglés de estrategias de mercado de efecto de ganancia) llevado a cabo por Strategic Planing Institute muestra la calidad relativa percibida por el cliente como una variable crucial de la rentabilidad.

La calidad se considera desde dos perspectivas: interna y externa. La calidad interna se basa en el cumplimiento de las especificaciones. La calidad externa se sustenta en la calidad relativa percibida por el cliente. El punto importante es que la calidad se debe considerar desde la perspectiva del cliente, no de la compañía. Es esencial que la calidad se

<sup>6</sup> *MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Adrian Payne. Prentice Hall*

mida desde la perspectiva del cliente, no desde lo que los gerentes de la compañía piensan que son las perspectivas del cliente.

### Calidad del servicio.

Parasuraman diseñó un modelo que facilita la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que estos esperan. El modelo identifica cinco brechas:

1. Brecha de percepción gerencial. (Expectativas del cliente)
2. Brecha de expectativas de la calidad del servicio. (Percepción gerencial)
3. Brecha de entregas de servicios. (Especificaciones de la calidad de servicios)
4. Brecha de comunicaciones externas con relación a los clientes. (Entrega de servicios)
5. Brecha de servicios percibidos. (Servicio esperado)

La brecha cinco es la insuficiencia de la calidad del servicio como la perciben los clientes, y las brechas de la uno a la cuatro son insuficiencias dentro de la compañía de servicios. De este modo, las brechas de la uno a la cuatro contribuyen a la brecha cinco.

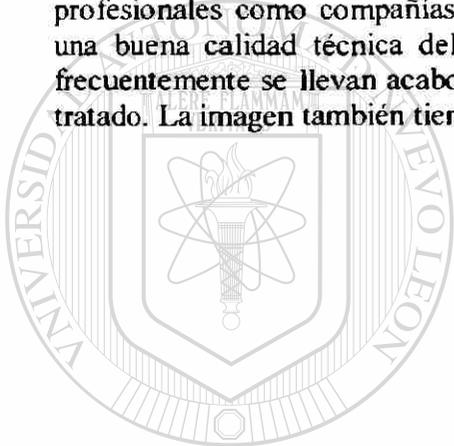
La **primera** brecha es la diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones gerenciales acerca de ellas. La **segunda** es la diferencia entre las percepciones de la gerencia acerca de las expectativas del consumidor y las especificaciones de la calidad del servicio. Los gerentes fijan especificaciones de la calidad del servicio con base en lo que consideran que el consumidor requiere. La **tercera** es la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que en realidad se entrega. Esto tiene una gran importancia en los servicios donde el sistema de entrega descansa en buena medida sobre las personas. La **cuarta** brecha es la diferencia entre la intención de la entrega del servicio y lo que se comunica acerca del servicio a los clientes. Y por último la **quinta** representa la diferencia entre el desempeño real y la percepción del cliente acerca del servicio, el juicio subjetivo sobre la calidad del servicio se ve afectado por muchos factores los cuales pueden cambiar la percepción del servicio que se ha proporcionado.

El modelo de brecha proporciona un marco de referencia, para fomentar una comprensión más profunda de las causas de los problemas en la calidad de los servicios al identificar insuficiencias en la calidad del servicio y determinar los medios apropiados para cerrar las brechas. La calidad del servicio se ocupa de la capacidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas del cliente. La medida del desempeño es la calidad del servicio percibido.

La calidad de un servicio tiene dos componentes significativos:

- **Calidad técnica:** La dimensión de los resultados del proceso de operaciones de servicio.
- **Calidad funcional:** La dimensión de procesos en términos de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio.

Estas dos dimensiones de la calidad del servicio destacan la naturaleza subjetiva de las evaluaciones de la calidad. Por lo general, los clientes de empresas de servicios profesionales como compañías contables y legales tienen dificultades en distinguir entre una buena calidad técnica del servicio y una extraordinaria; de este modo, los juicios frecuentemente se llevan a cabo sobre la base subjetiva de la manera en que el cliente fue tratado. La imagen también tiene una función clave que desempeñar en este punto.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

físicas como una P adicional; sin embargo consideramos que esto debe incluirse dentro del elemento producto de la mezcla de la mercadotecnia.

La lista original de las 4Ps funge como un dispositivo para la memoria, pero los términos como “posición” no constituyen una buena descripción de la tarea de la distribución (para un bien manufacturado) o la ubicación y los canales del servicio (para un servicio). Nuestra lista no incluye todos los elementos que comienzan con una P; sin embargo, se usa “proactividad en el servicio a clientes” para ser coherentes, si así lo desea. Esto sirve para enfatizar la manera en el que servicio a clientes tiene una función activa que desempeñar en la mezcla de la mercadotecnia.

Una vez esbozados los elementos de la mezcla de la mercadotecnia de servicios, consideraremos cada uno de ellos con mayor detalle. El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto y para entregar una calidad de servicio apropiado a fin de lograr ventaja competitiva.

## 8.2 El producto asociado al servicio.

Al estudiar los productos y servicios, con frecuencia hay confusión sobre la terminología de estos. Un **producto** es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes; **bienes y servicios** son subcategorías que describen dos tipos de productos. De este modo, el término “producto” se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado, y un servicio.

De hecho los clientes no compran bienes o servicios; en realidad están comprando beneficios específicos y valores de la oferta total. Denominamos a esta oferta total a los clientes como “la oferta”; representa aquellos beneficios que los clientes obtienen de la adquisición de bienes o servicios. Anteriormente examinamos la naturaleza de los servicios y describimos cómo “la oferta” puede subdividirse en cuatro categorías que incluyen un bien elegido, un bien tangible con servicios acompañantes, un servicio mayor con bienes acompañantes menores y un servicio escogido. La mayoría de los servicios (o bienes) no es pura; de este modo, el uso del término “la oferta” o “el ofrecimiento” evita algunos de los problemas semánticos aquí descritos. En la práctica, en diferentes industrias de servicio se utilizan los términos producto, servicio o producto de servicios. Aun dentro de la misma organización de servicios estos términos se usan como sinónimos.

Una oferta puede visualizarse como un átomo con el núcleo o esencia en el centro, rodeado de una serie de características tangibles o intangibles, atributos y beneficios agrupados en torno del producto esencial. Estos incluyen paquetes anuncios, financiamiento, disponibilidad, asesoría, garantía, confiabilidad, etc. Se ha sugerido que la oferta se visualice en diversos niveles como los siguientes:

- El producto esencial o genérico. Consiste en el producto de servicio básico; por ejemplo, una cama en un cuarto de hotel para pasar la noche.
- El producto esperado. Consiste en el producto genérico junto con las condiciones mínimas de compra que deben cumplirse. Cuando los clientes compran un boleto de avión esperan, además de un asiento en la aeronave, diversos elementos adicionales, incluidos en un área de espera confortable, atento servicio a bordo, comidas de buena calidad, baños limpios y llegada a tiempo.
- El producto potencial. Consiste en todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores. Incluyen el potencial para la redefinición del producto a fin de aprovechar a los nuevos usuarios y la extensión de aplicaciones existentes. Esto podría implicar costos de cambio que dificulten o hagan costoso que los clientes cambien su actual proveedor de servicios.
- El producto aumentado. Esta es el área que permite diferenciar un producto del otro. Por ejemplo, IBM tiene una reputación por brindar un excelente servicio a clientes, aunque puede no contar con el producto esencial más avanzado desde el punto de vista de la tecnología. Ellos se distinguen por “agregar valor” a su producto esencial en términos de sensibilidad y confiabilidad.

De este modo, un producto asociado al servicio es un conjunto complejo de satisfacciones de valor. Las personas compran servicios para solucionar problemas y les asignan valores proporcionales a la capacidad para resolverlos que se percibe en el servicio. Los compradores asignan el valor con respecto a los beneficios que reciben. El aumento del producto esperado representa un medio para crear diferenciación de producto y, por tanto, valor agregado desde la perspectiva del cliente.

Este marco de referencia reconcilia la perspectiva del mercadólogo acerca de un producto visto en términos de diversas contribuciones y procesos requeridos para fabricarlos, con la del consumidor que considera al producto como un conjunto de utilidades que proporcionan diversos beneficios. Esto es presentado en el ejemplo del mercado de la computadora que se muestra en la (figura 8.1).

* Nivel de Producto	Perspectiva del cliente	Perspectiva del mercadólogo	Ejemplo en Computadoras
Producto Esencial	La necesidad genérica del cliente debe atenderse.	Los beneficios básicos que provocan el interés en el producto.	Almacenamiento de datos, procesador, velocidad, recuperación.
Producto Esperado	Conjunto mínimo de expectativas del cliente.	Decisiones de producto del mercadólogo sobre componentes tangibles e intangibles.	Marca, garantía, apoyo a servicios, la propia computadora.
Producto Aumentado	Oferta del vendedor por encima de lo que el cliente espera o está acostumbrado.	Otras decisiones del mercadólogo sobre precio, distribución y promoción.	Software incluidos, buen trato a cambio, precio base + opciones red de distribuidores, cubos de usuarios y ventas personales.
Producto Potencial	Todo lo que puede hacerse de manera potencial con el producto y que sea de utilidad para el cliente.	Las acciones del mercadólogo p' atraer y mantener clientes con respecto a condiciones cambiantes o nuevas aplicaciones.	Utilización con controlador de sistemas, fax, tarjeta de sonido, y otras áreas de aplicación.

EL CONCEPTO DE PRODUCTO TOTAL (La suma de los cuatro niveles)

fig. 8.1

Es esencial reconocer que no todos los clientes son iguales. Las necesidades de los clientes para diferentes configuraciones de beneficios, características y atributos varían según el segmento de mercado. La marca se convierte en un elemento importante del producto aumentado. Las marcas pueden ser un elemento determinante en la adquisición de servicios y es un medio importante para agregar diferenciación en el nivel de producto aumentado.

#### Establecimiento de marca y diferenciación.

Los tres niveles siguientes del producto esencial presentan oportunidades para proporcionar valor agregado a los clientes. Aunque este valor agregado este sólo en el nivel emocional, es real para el cliente. El valor se agrega por medio de la creación de nombres de marca poderosos y los propietarios de las marcas pueden demandar precios especiales por ello. El establecimiento de una marca tiene una función importante que realizar en la certeza que los clientes tengan sobre la uniformidad de la calidad del servicio.

Hace aproximadamente dos décadas el establecimiento de una marca estaba, en lo fundamental, en el dominio de los bienes de consumo; hoy día es más común en los servicios. Se han llevado acabo esfuerzos considerables para establecer marcas distintivas en casi cada sector de servicios. Esto sugiere que la marca de la compañía es, por lo común, la marca principal en servicios. Se argumenta que en el futuro la marca de compañía se convertirá en el discriminador primordial y que la elección del consumidor dependerá menos de la evaluación de los beneficios funcionales de un producto o servicio y más sobre la estimación de la compañía y las personas detrás de ella.

### \* Marcas reconocidas en diversos sectores de servicios

#### Transporte de carga y distribución

Federal Express

DHL

British Rail

#### Alimentos y bebidas

McDonalds

CocaCola

Burger King

#### Esparcimiento

Center Parcs

Disney

Alton Towers

Six Flags

Sea World

#### Hospedaje

Marriott

Trusthouse Forte

Hilton International

Holiday Inn

Hilton National

fig. 8.2

La diferenciación para una marca se logra al agregar valor al producto de servicio esencial básico. La figura que a continuación presentaremos ilustra este concepto; sugiere que el producto esencial representa el 70% del costo implicado en proveer el servicio pero tener sólo el 30% del efecto total sobre el cliente.

Por lo contrario el producto aumentado o entorno del producto representa quizá el 30% del costo, pero el 70% del efecto total sobre el cliente. Los hallazgos de investigación sobre la calidad del servicio apoyan este punto de vista.

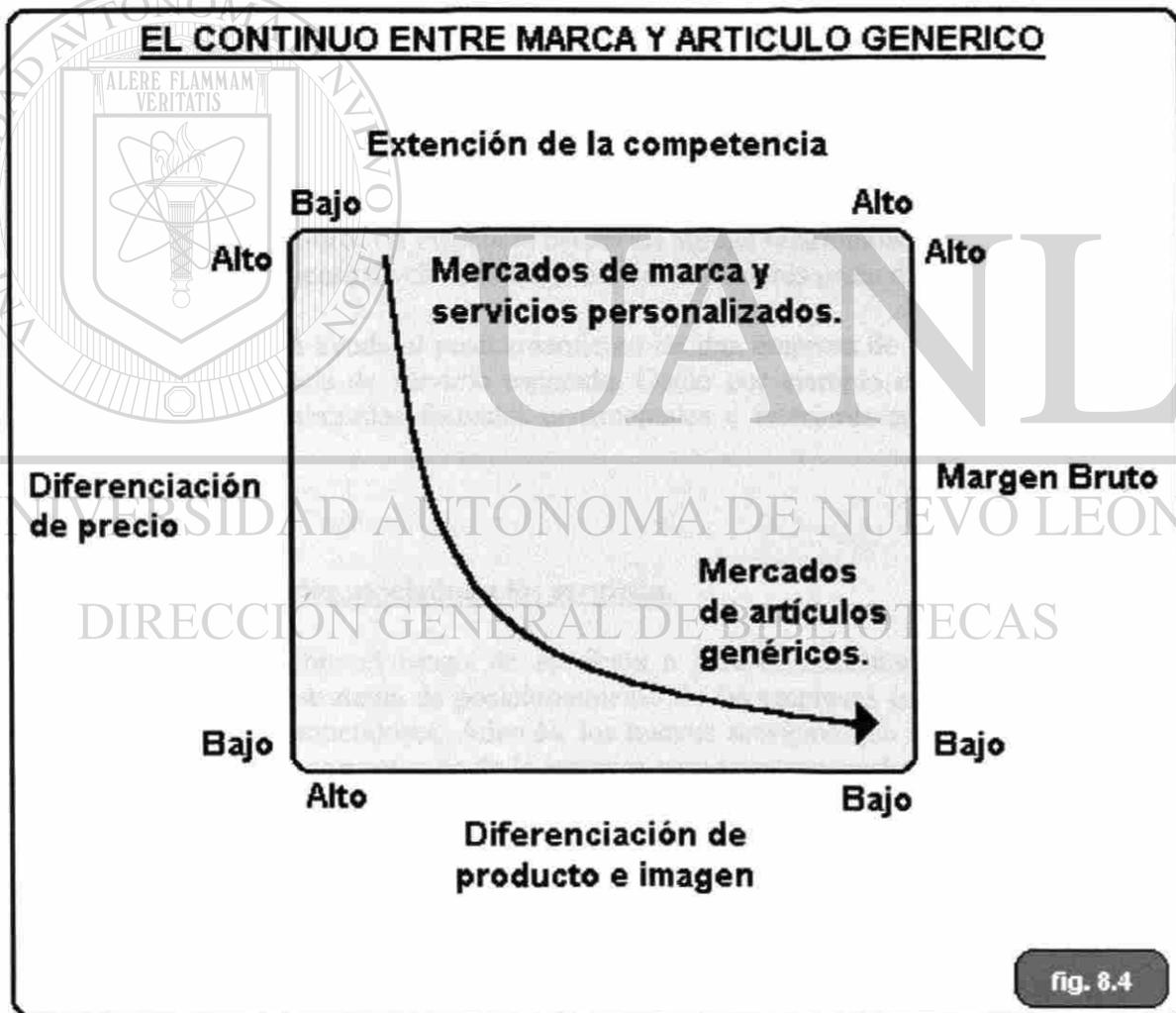


La calidad de servicio percibido depende más de la confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía que de elementos tangibles. Esto significa que los mercadólogos de servicios deben prestar mayor atención a la manera en que pueden diferenciar el entorno del producto y hacerlo más grande. Entre mayor sea el producto, mayor será la diferenciación probable de la oferta de marca de una compañía sobre la de sus competidores.

Un aspecto clave que debe considerarse en el contexto de la diferenciación y las marcas es el continuo entre marca y artículo genérico. Esto se aplica por igual a bienes y servicios. Este continuo se muestra en la figura siguiente. En un extremo el producto de servicio consiste en una especialidad (con frecuencia una marca muy diferenciada) y en el otro extremo un artículo genérico. Cuando se introduce un producto nuevo, por definición se

trata de una especialidad. En el transcurso del tiempo, a medida que surgen nuevos competidores, hay una tendencia a desplazarse por el ciclo de vida del producto, hacia el estatus de artículo genérico.

Este “desplazamiento de especialidad de artículo genérico” resulta en una imagen de producto y diferenciación reducidas en forma considerables, precios disminuidos y competencia aumentada. La competencia en mercados de artículos genéricos se basa principalmente en precios y términos. En cambio, la competencia en bienes y servicios de especialidad de marca se sustenta en los otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia y de submezclas, incluidos servicio a clientes, anuncios publicitarios, nombre de marca, garantías, paquetes, fianzas, etc. Las empresas de servicios deben considerar cómo detener (o revertir) esta transición para asegurar que los productos de servicios permanezcan diferenciados, en lugar de deslizarse en la categoría de artículos genéricos.



### **Evidencia Física.**

Esto es el ambiente físico de la empresa de servicios, donde el servicio se crea y donde el proveedor del servicio y el cliente interactúan, más que cualquier elemento tangible utilizado para comunicar o dar apoyo a la función del servicio. En un negocio de servicios el mercadólogo debe tratar de compensar la dimensión de la intangibilidad al proporcionar evidencias físicas que apoyen al posicionamiento y la imagen, y que también mejoren el entorno del producto. Algunos mercadólogos argumentan que la evidencia física debe formar un elemento separado de la mezcla de la mercadotecnia de servicio. Sin embargo, aunque su importancia está fuera de toda duda, también lo está la de los anuncios publicitarios y las ventas personales.

La evidencia física se puede dividir en dos tipos: esencial y periférica.

La evidencia esencial representa las decisiones clave hechas por el proveedor del servicio con relación al diseño y presentación de un edificio, el tipo de aeronaves a usarse en una aerolínea o el ambiente de una sala de recepción en el consultorio de un médico. Estos pueden utilizarse para agregarse de manera significativa, al entorno del producto.

La evidencia física periférica tiene escaso valor propio. Un boleto de ferrocarril no tiene valor independiente por sí mismo, pero representa un derecho a experimentar el servicio en un punto del tiempo futuro. La evidencia periférica agrega tangibilidad al valor del servicio proporcionado al segmento de clientes hacia el cual los valores están dirigidos.

La evidencia física ayuda al posicionamiento de una empresa de servicios y da apoyo tangible a la experiencia de servicio esperada. Como por ejemplo es tradicional que los bancos construyan elaboradas fachadas ornamentales e interiores adecuados para dar la impresión de solidez.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **Decisiones de productos asociados a los servicios.**

Las decisiones sobre el rango de servicios a ofrecer necesitan considerarse en el contexto tanto de la estrategia de posicionamiento de las empresas como del ofrecimiento de servicios de los competidores. Además, los nuevos servicios que se ofrezcan deben de ser consistentes con la competencia de la empresa para proporcionarlos.

Una empresa de servicios tiene a su disposición una gama de opciones de crecimiento estratégico cuando se trata de sopesar las decisiones sobre la producción de servicios. Estas decisiones pueden estudiarse por medio de la matriz producto / mercado, conocida como la matriz ansoff. Esta matriz se usa para considerar cuatro opciones considerables de crecimiento para el proveedor de servicios. Representa un marco de referencia para revisar la manera de mejorar las ventas de productos de servicio existente o diseñar nuevos productos y oportunidades de mercado. Un ejemplo de esta matriz para el caso de una empresa de asesorías se presenta a continuación.

	<b>Productos Existentes</b>	<b>Nuevos productos o servicios</b>
<b>Mercados Existentes</b>	<b>Penetración de mercado</b> * Negocio Repetido * Frecuencia Incrementada * Consulta a Profundidad	<b>Desarrollo de servicio o Producto</b> * Nuevos productos y servicio * Nueva Imagen * Involucramiento de asesores en juntas
<b>Nuevos Mercados</b>	<b>Expansión de mercado</b> * Grupos Industriales * Crecimiento Segmentado * Internacionalización	<b>Diversificación</b> * Capital de riesgo * Nuevos Negocios * Adquisiciones

\* Opciones de crecimiento para una empresa de asesorías administrativas.

fig. 8.5

### Penetración de mercado.

La penetración de mercado se ocupa de cómo aprovechar mejor la actual posición del mercado. Esto puede lograrse por medio de una segmentación más concentrada, una estrategia de posicionamiento definida con mayor claridad o por medio de una mejor aplicación de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia. En esencia, se ocupa de ganar con mayor productividad a partir de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia y lograr una mayor participación en el mercado a expensas de sus competidores.

Dos aspectos, la retención de clientes y la frecuencia incrementada de uso, tienen particular importancia. Las estrategias de retención de clientes se dirigen a mantener a los clientes y se apoyan por medio de dispositivos como los programas viajero frecuente y clubes de lealtad. La frecuencia incrementada de uso implica estimular a clientes para emplear sus servicios con mayor frecuencia.

**Desarrollo de nuevos productos y servicios.** El desarrollo de nuevos servicios, o de nuevos productos para negocios de servicios, es una área relativamente nueva para la atención de los investigadores. Christopher Lovelock ha sugerido seis categorías de innovación de servicios, incluidas las siguientes:

- **Innovaciones mayores.** Estas innovaciones representan nuevos mercados mayores. Los ejemplos incluyen Dyno-rod (servicios desazolvamiento de drenajes y alcantarillas); Federal Express y DHL (Distribución en 24 Hrs.); Telefonía celular y universidad abierta (Educación a distancia). El perfil de riesgos y recompensa de estas innovaciones mayores por lo común es grande.
- **Negocios de arranque.** Estas son maneras nuevas e innovadoras de atender las actuales necesidades de los clientes y de incrementar el rango de opciones disponibles para ellos. Los ejemplos incluyen Prontoprint (Papelería personal e impresiones); Interflora (Directorio de floristas y distribución internacional); Blockbusters (Alquiler de videocasetes). Algunas innovaciones pueden incluirse en cualquiera de estas dos categorías.
- **Nuevos productos para el mercado actual.** Esto permite que el proveedor de los servicios utilice la base del cliente para su mayor provecho y pueda vender de manera alterna otros productos. La creciente complejidad de la mercadotecnia a partir de las bases de datos ha promovido en gran medida este enfoque. Por ejemplo la asociación del automóvil estableció un rango esencial de productos relacionados con servicios de compostura de autos. Ahora se ofrece a la base de clientes un rango de otros servicios relacionados con el auto, incluidos seguros de vehículos, seguros de viaje y mapas. A partir de esto, las ofertas de la base de datos se extendieron para incluir un servicio de planeación vacacional y libros de viaje. La extensión de sus productos se ha expandido hacia un rango vinculado de servicios que utiliza la base de clientes para su mayor provecho. El cambio tecnológico ha aumentado las oportunidades para la innovación y la creatividad, y también es responsable de crear un mercado para productos y servicios que los consumidores quizá no hayan considerado. Por ejemplo los cajeros automáticos, el correo electrónico y los programas computacionales de autoedición han sido resultado del avance tecnológico y han creado demandas de consumo que antes no existían.
- **Extensiones de línea de productos.** Estas ofrecen a los clientes una mayor variedad de opciones dentro de líneas de servicio existentes. Esto es típico de un negocio en su madurez, ya que cuenta con un segmento de mercado esencial que el proveedor de servicios busca mantener. Por ejemplo, las compañías legales urbanas que dan servicio a clientes corporativos han encontrado una demanda incrementada de clientes al ofrecer asesoría sobre las leyes ambientales. Esto complementa los servicios legales comerciales que ya se proporcionan.
- **Mejoras de producto.** Esto por lo general consiste en alterar o mejorar características de productos de servicios existentes. Los nuevos trenes rápidos de British Rail, el concorde de British Airways / air france y el servicio de 24 horas son ejemplo de estas mejoras.
- **Cambios de estilo.** Estos implican alteraciones cosméticas o mejoras de elementos tangibles del producto de servicio. El diseño de una nueva imagen corporativa, o la

introducción de uniformes en el personal de ventanilla de los bancos, son ejemplos de cambios de estilo.

### **Extensión de mercados.**

Una estrategia alternativa al desarrollo de servicios es emprender una extensión del mercado, lo cual busca nuevos grupos de compradores con actuales ofertas de servicio de una empresa. Por ejemplo muchos bancos han abierto oficinas internacionales a fin de atraer clientes extranjeros. De manera similar, las empresas de asesoría administrativa han extendido sus mercados al abrir sucursales a nivel internacional. Esta estrategia con frecuencia tiene un riesgo mayor que cualquiera de las otras y puede requerir una investigación de mercadotecnia profunda para asegurar que las necesidades de los clientes internacionales sean comprendidas y cumplidas en términos de competitividad.

### **Diversificación: Nuevos servicios en nuevos mercados.**

Esta es la estrategia más riesgosa, ya que en ella una empresa de servicios no construye a partir de sus fortalezas existentes. Por lo común es adoptada por una industria de servicios madura donde el crecimiento no se alcanza de ninguna otra forma.

Una característica distintiva de los servicios es la función que tanto los clientes como los proveedores del servicio realizan en el avance de nuevos servicios. El equipo de operación con frecuencia se lleva al proceso de toma de decisiones en el diseño de nuevos servicios. Son estas personas las que tendrán que proporcionar el servicio, por lo que con frecuencia se busca su opinión a fin de obtener valiosa información del mercado. También están en contacto con los clientes y proporcionan un invaluable sistema de retroalimentación sobre las necesidades de éste. Por tanto, es la simultaneidad de la producción del servicio y el consumo lo que conduce a esta importante distinción en el diseño de un nuevo servicio en comparación con el avance de nuevos productos.

### **Oferta de servicio.**

Cuatro pasos que el mercadólogo de servicios necesita al proporcionar una oferta de servicios (Grönroos):

- **Impulsar el concepto de servicios:** El concepto básico con las intenciones del proveedor de servicios.
- **Diseñar un paquete de servicios básicos:** El servicio esencial, la facilitación y el apoyo de bienes y servicios.

- **Perfeccionar una oferta de servicios aumentada:** El proceso de servicios y las interacciones entre el proveedor del servicio y los clientes así como el proceso de entrega del servicio. Incluye una consideración de la accesibilidad del servicio, de la interacción entre el proveedor del servicio y el cliente y el grado de participación del cliente.
- **Manejo de imagen y comunicación:** De manera que den apoyo y mejoren la oferta de servicio aumentada. Esta es la interrelación entre los elementos de la mezcla de la mercadotecnia de producto y la promoción.

### **8.3 Fijación del precio del servicio, ubicación y canales de servicio.**

El precio del servicio juega un papel crucial en la mezcla de la mercadotecnia por que atrae ingreso a los negocios. Las decisiones con respecto al precio son significativas por que determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de una imagen para el servicio. El precio también da una percepción de la calidad. Las decisiones con relación al precio casi siempre se realizan al agregar un porcentaje por encima del costo. Este enfoque, sin embargo, pierde los beneficios de una estrategia de precios puede ofrecer dentro de la estrategia de mercadotecnia. Las empresas de servicios, por lo menos dentro de los mercados desregulados, necesitan utilizar el precio de una manera más estratégica para ganar ventaja competitiva.

Las decisiones con respecto al precio tienen un efecto en todas las partes de los canales de provisión / mercadotecnia. Los proveedores, los vendedores, distribuidores, competidores y clientes son afectados por el sistema de precios. Además, la fijación de precios afecta la percepción de los compradores del servicio ofrecido. Como por ejemplo una cadena hotelera que da servicio al mercado turístico de paquetes vacacionales puede ofrecer precios bajos y sus clientes tener una menor expectativa en la calidad del servicio que en la que esperan de un hotel de precios altos.

Las decisiones con respecto al precio para servicios tienen una importancia particular dada la naturaleza intangible del producto. El precio cobrado por un servicio señala a los clientes la calidad del servicio que habrán de recibir.

Una simple estructura de precio de costo más ganancia pierde muchas de las ventajas que pueden obtenerse mediante una política de precios bien investigada y estructurada. Los servicios tienen un valor intrínseco para el cliente y es esto, más que el costo de rendimiento de servicio, lo que una política de precios debe considerar. El precio necesita analizarse desde una perspectiva orientada al mercado.

## Objetivos del precio.

Los enfoques utilizados en la fijación de precios para servicios son similares a los utilizados para los bienes. El método de fijación de precios a ser adoptado debe empezar por una consideración de los objetivos del precio.

- **Sobrevivencia:** En condiciones adversas de mercado el objetivo del precio puede implicar el sacrificio de niveles de rentabilidad para asegurar la sobrevivencia.
- **Maximización de la ganancia:** Precio que asegura la maximización de la rentabilidad en un periodo determinado. El periodo en cuestión estará relacionado con el ciclo de vida del producto.
- **Maximización de las ventas:** Precio que construye una participación del mercado. Esto puede iniciar ventas iniciales con pérdida en un esfuerzo por capturar una participación mayor del mercado.
- **Prestigio:** Una compañía de servicios puede utilizar el precio para posicionarse como exclusiva. Los restaurantes caros y los hoteles caros son ejemplos de esto.
- **ROI (Return of investment):** Los objetivos de precio pueden basarse en lograr un resultado de la inversión.

Estos representan algunos de los más comunes, pero de ninguna manera todos, los objetivos de precio. La decisión sobre el precio dependerá de varios factores:

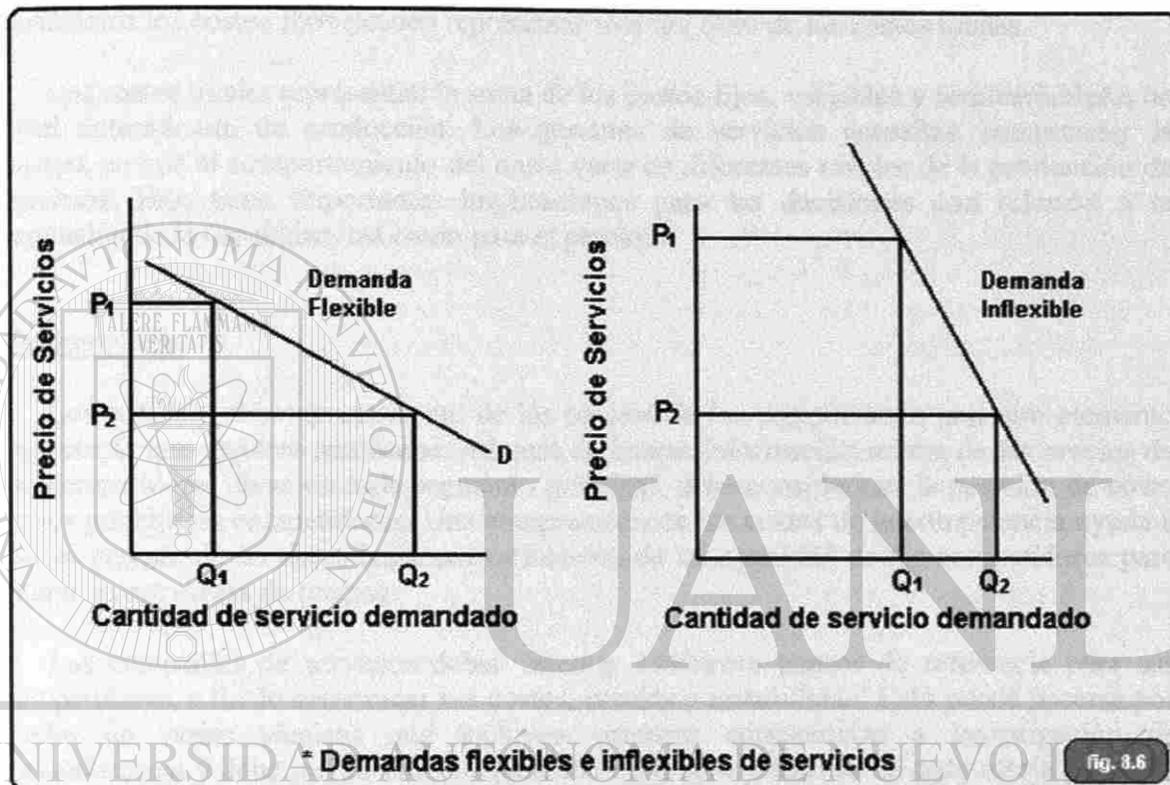
- 
- Posicionamiento del servicio.
  - Objetivos corporativos.
  - La naturaleza de la competencia.
  - El ciclo de vida de los servicios.
  - La elasticidad de la demanda.
  - Las estructuras de costo.
  - Los recursos compartidos.
  - Las condiciones económicas prevalecientes.
  - La capacidad de servicio.

*Tres de estos elementos, la demanda, los costos y la competencia requieren una explicación más detallada ya que influyen de manera directa con el precio.*

## Demanda.

Las compañías de servicios necesitan comprender la relación entre precio y la demanda y la manera en que la demanda varía en diferentes niveles de precio. Esto puede variar

según el segmento de mercado. Un concepto útil para entender esta relación es la “flexibilidad de la demanda”. Este concepto ayuda a los gerentes de servicio a comprender si la demanda es flexible (un determinado porcentaje de cambio en el precio produce un mayor porcentaje de cambio en la demanda) o inflexible (un cambio significativo en el precio del producto o servicio provoca un cambio relativamente leve en los niveles de demanda). Estas diferentes características de demanda se muestran a continuación en la (figura 8.6).



Los niveles de precios tienen una importancia especial si la demanda del servicio es flexible. La demanda de muchos servicios es flexible, incluidos los de aerolíneas, vías férreas, cinemas y paquetes turísticos; mientras la demanda de otros servicios como chequeras, atención médica y electricidad es inflexible.

### Costos.

Los mercadólogos de servicios necesitan comprender los costos implicados en proporcionar los servicios y la manera en que éstos varían con el transcurso de tiempo y con el nivel de demanda. También deben identificarse dos tipos mayores de costos: fijos y variables. Además, algunos costos pueden presentar un comportamiento mixto y son semivariables. Los costos fijos son aquellos que no varían según el nivel de producción. Siguen fijos durante un periodo determinado como los edificios, muebles, costos de

personal, mantenimientos, etc. Los costos variables sufren cambios de acuerdo con la cantidad del servicio proporcionado o vendido e incluyen honorarios de empleados de tiempo parcial provisiones perecederas, electricidad, correo, etc. Debe observarse que algunos costos son elementos en parte fijos y en partes variables. Por ejemplo, los costos telefónicos y personal asalariado empleado por tiempo extra.

Muchos negocios de servicios, como las aerolíneas, tienen altos niveles de costos fijos a causa del desembolso en equipo y personal necesarios para operarlos. En los servicios financieros los costos fijos pueden representar más del 60% de los costos totales.

Los costos totales representan la suma de los costos fijos, variables y semivARIABLES a un nivel determinado de producción. Los gerentes de servicios necesitan comprender la manera en que el comportamiento del costo varía en diferentes niveles de la producción de servicios. Esto tiene importantes implicaciones para las decisiones con relación a la expansión de la capacidad, así como para el precio.

### **Competencia.**

Los costos y el comportamiento de los precios de los competidores son otro elemento importante que requiere analizarse. Además de buscar información acerca de los precios de los competidores clave en cada segmento principal, debe considerarse la posición de costo de los principales competidores. Una comprensión de los costos de la competencia ayuda a que el gerente de servicios haga una estimación de la capacidad de los competidores para alterar su estructura de precios.

Las compañías de servicios deben intentar establecer puntos de referencia para sus competidores, a fin de determinar sus costos, precios y rentabilidad. Esto puede hacerse por medio de varias técnicas que incluyen compras competitivas e investigación de mercadotecnia y debe incluir una comparación de precio y calidad de cada oferta principal de la competencia. La fortaleza de los competidores en términos de rentabilidad, posición de costo y participación del mercado en cada segmento puede entonces incorporarse a la decisión en torno al precio.

### **UBICACION Y CANALES DEL SERVICIO.**

La ubicación y los canales utilizados para proporcionar servicios a clientes objetivo son dos áreas clave de decisión. Las decisiones con respecto a la ubicación y los canales implican considerar la manera de entregar el servicio al cliente y dónde debe llevarse a cabo. Esto tiene una relevancia significativa para los servicios ya que con mucha frecuencia no pueden almacenarse y se producen y consumen en el mismo punto. El "lugar" también tiene importancia ya que el ambiente en el cual el servicio se entrega, y la manera como se proporciona, son parte del valor y los beneficios percibidos del servicio. Los mercadólogos de servicios deben buscar el desarrollo de enfoques de entrega apropiada de servicios que produzcan ventaja competitiva para sus compañías.

## **Ubicación.**

La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situados su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada. Anteriormente distinguimos algunos tipos de interacción cliente – proveedor del servicio:

- \*El cliente va al proveedor del servicio.
- \*El proveedor del servicio va al cliente.
- \*El proveedor del servicio y el cliente realizan transacciones de negocios al alcance de la mano.

Cuando el cliente tiene que acudir con el proveedor del servicio, la ubicación del sitio se vuelve importante. Para un negocio de servicios como un restaurante, la ubicación pasa a ser una de las razones más importante para su preferencia. En este tipo de interacción los proveedores de servicios que buscan crecer pueden considerar ofrecer sus servicios en más de una ubicación.

La ubicación óptima de los servicios para un operador de sitios múltiples se convierte en una decisión crítica en negocios como la renta de autos, restaurantes, moteles, bancos y detallistas. Estas organizaciones toman un gran cuidado al seleccionar sitios apropiados sobre la base de los clientes potenciales en el área de captura y la ubicación de sitios de los competidores. Se han desarrollado diversos simuladores complejos por computadoras que pueden utilizarse para evaluar la factibilidad de varios sitios opcionales.

---

Cuando el proveedor del servicio va al cliente, la ubicación del sitio pierde importancia siempre y cuando sea cercana a los clientes para que éstos puedan recibir una buena calidad de servicio. En determinadas circunstancias el proveedor de servicios no tiene objeciones en acudir al cliente ya que algunos servicios deben proporcionarse en el domicilio del cliente. Este es el caso de distintos servicios de mantenimiento como reparación de elevadores, control de plagas y servicios de limpiezas. En otros casos, los proveedores de servicios tienen la opción de ofrecer sus servicios en el domicilio del cliente o en sus propias instalaciones.

Sin embargo, cuando el cliente y la organización de servicios realizan transacciones al alcance de la mano la ubicación pierde importancia. En estos casos, siempre y cuando existan comunicaciones electrónicas o un correo eficiente, no nos ocuparemos de las ubicaciones físicas de proveedores de servicios como electricidad, teléfono o seguros. En determinadas circunstancias los servicios ofrecidos por el proveedor pueden entregarse al alcance de la mano pero otros requieren interacción física entre el proveedor del servicio y el cliente.

## Canales.

El segundo tipo de decisiones se relaciona con quien participa en la entrega de servicio en términos de las organizaciones y las personas. Hay tres clases de participantes:

1. El proveedor del servicio.
2. Intermediarios.
3. Clientes.

Por lo general, se ha argumentado que las ventas directas son la forma más apropiadas de distribución de los servicios. Aunque esta forma de distribución es común en algunos sectores de servicios, las compañías en otras áreas del sector de servicios busca cada vez con mayor frecuencia otros canales para lograr un crecimiento mejorado y para ocupar capacidad de producción ociosa.

Muchos servicios ahora los proporcionan intermediarios. Estos pueden adoptar una diversidad de formas como agencias de publicidad que actúan como corredores para varios servicios relacionados como la compra de espacios en los medios, impresión y producción.

Una amplia gama de opciones de canales para servicios se describen en la (figura 8.7).



Esta figura explica que aunque la mayoría de los servicios son intangibles e inseparables y las ventas directas sean un canal apropiado, los servicios se pueden distribuir por distintas opciones de canales. De hecho, los que se mostraron se pueden aumentar y también se puede identificar otras opciones de canales.

#### **Elección de la ubicación del canal.**

La elección de la distribución y los canales de los servicios depende en gran medida de los requerimientos particulares del mercado y de la naturaleza del servicio mismo. La tecnología a cambiado, en algunas instancias, la ventaja que se puede obtener por la proximidad de un servicio con el mercado de clientes. Por ejemplo, los servicios bancarios electrónicos han eliminado en alguna medida la necesidad de que los bancos se ubiquen en calles céntricas y también el requerimiento de horarios prolongados para proporcionar los servicios. La tecnología ha permitido cambios en la decisión con respecto a la ubicación en muchas industrias de servicios, pero la decisión sobre cómo y dónde distribuir los servicios con frecuencia depende de las necesidades del cliente.

#### **8.4 Promoción de los servicios.**

La promoción de la mezcla de la mercadotecnia de los servicios juega un papel vital en la “comunicación” del posicionamiento de los servicios a los clientes y otros de los mercados de relación clave. La promoción agrega significado a los servicios; también puede agregar tangibilidad y ayudar a los clientes a hacer una mejor evaluación de la oferta de los servicios.

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como mezcla de comunicación o mezcla de promoción e incluyen los siguientes elementos:

- Anuncios publicitarios.
- Ventas personales.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas.
- Comunicación oral
- Correo directo.

La elección de la mezcla de comunicaciones para servicios implica decisiones sobre aspectos como: utilizar anuncios, emplear ventas personales o generar publicidad mediante editoriales, publicaciones o actividad de prensa. La elección del medio se determina por decisiones sobre cómo crear la conciencia más favorable entre la audiencia objetivo.

## **Programa de comunicaciones.**<sup>4</sup>

La promoción es un medio por el cual la organización de servicios se comunica con sus mercados objetivo. Dentro de la mezcla de comunicaciones hay una amplia variedad de herramientas de promoción y comunicaciones opcionales que pueden utilizarse en un programa de comunicaciones. Los pasos para integrarlos dentro de un programa de promoción y comunicación consiste en varias tareas clave. Estas incluyen:

- 1. Identificación de una audiencia objetivo.** En este punto debe emprenderse una clara especificación de la audiencia objetivo hacia la cual habrán de dirigirse las actividades promocionales.
- 2. Determinación de los objetivos de la promoción.** Las metas promocionales se clasifican dentro de tres amplios títulos: **informar**, **persuadir** y **recordar**. La clave para el desarrollo de un programa de comunicación efectivo e integrado es identificar los objetivos de la comunicación que la empresa de servicios busca obtener. Los principales objetivos de las comunicaciones incluyen: A) Ayudar a reforzar el posicionamiento. B) Desarrollar y mejorar la marca y su imagen. C) **informar** a los clientes acerca del servicio y sus atributos relevantes. D) Persuadir a los clientes para comprar el servicio. E) Recordar a los clientes acerca del servicio en forma continua.
- 3. Diseño del mensaje.** Se ha diseñado diversos modelos de respuesta de clientes. Uno de los más comunes es el modelo AIDA el cual sugiere que el comprador se desplaza entre etapas de atención, interés, deseo y acción. El desarrollo del mensaje implica considerar cuál es de estas tareas AIDA tienen que enfatizarse. Esto depende de qué tan conocidos son los servicios de una compañía de las percepciones de los clientes con respecto a ellos. El diseño del mensaje implica cuatro aspectos: **\*Contenido del mensaje.** **\*Estructura del mensaje.** **\*Estilo del mensaje.** **\*Fuente del mensaje.**
- 4. Selección de la mezcla de comunicaciones.** Esto implica determinar las herramientas de comunicación apropiadas. Estas pueden implicar: **\*Comunicación personal:** Actividad de ventas, comunicación oral e interacción durante la entrega del servicio; **\*Comunicación no personal:** Técnicas de comunicación masivas que incluyen anuncios, puntos de venta y folletos y el ambiente de servicios.

## **Lineamientos para comunicaciones de servicios.**

George y Berry han identificado seis lineamientos para anunciar servicios que en realidad son aplicables a la mayoría de la mezcla de comunicaciones.

- 1. Proporcionar evidencias tangibles.** Un servicio es intangible en el sentido de que se adquiere una función más que un objeto. Los elementos tangibles dentro del entorno del producto pueden utilizarse para proporcionar evidencias tangibles.

<sup>4</sup> MFRCADOTECNIA DE SERVICIOS. Adrian Payne. Prentice Hall

2. **Hacer que el servicio sea entendido.** Puede ser difícil comprender a los servicios a causa de su intangibilidad. Los atributos tangibles del servicio pueden usarse para facilitar la comprensión del servicio ofrecido.
3. **Dar continuidad a las comunicaciones.** Esto es importante para facilitar la diferenciación y presentar un tema unificado y consistente en el transcurso del tiempo.
4. **Prometer lo que es posible.** Las empresas de servicios necesitan cumplir lo que prometen. Si una promesa, como una entrega rápida, no se puede cumplir en forma consistente, no debe hacerse en absoluto.
5. **Capitalizar la comunicación oral.** La variabilidad inherente a los servicios contribuye a la importancia de la comunicación oral. La palabra hablada es un vehículo de comunicación de importancia vital en los servicios, como se observa en la manera como buscamos recomendaciones personales para conseguir abogados, contadores, doctores, estilistas y banqueros.
6. **Establecer comunicación directa con los empleados.** En servicios de contacto intenso deben dirigirse anuncios a empleados, a fin de construir motivación para estos así como a clientes. La noción que apoya esto tiene una estrecha vinculación con la mercadotecnia interna.

### Anuncios publicitarios.

Los anuncios publicitarios son una de las formas principales de comunicación impersonal utilizadas por las empresas de servicios. La función de los anuncios publicitarios en la mercadotecnia de servicios es construir conciencia acerca del servicio, facilitar la persuasión para que el cliente compre y diferenciar el servicio de otras ofertas de servicio. Por tanto, el anunciar de una forma relevante y consistente tiene una gran importancia en el éxito de la mercadotecnia de un servicio. Los anuncios publicitarios tienen una función principal en la facilitación de logro de un posicionamiento deseado para el servicio. Si el producto esencial es intangible, es difícil de promover; por tanto los mercadólogos de servicio con frecuencia eligen elementos tangibles dentro del entorno del producto para la promoción.

Los medios publicitarios principales son la televisión, la radio, el cine, los periódicos, las revistas, el correo directo, los carteles, folletos, anuncios en exteriores, teléfono y en la actualidad el internet. Cada uno de éstos tiene ventaja y desventajas específicas que debe considerar el mercadólogo de servicio. La selección del medio implica tomar los siguientes cuatro parámetros principales en consideración:

1. **Características del medio.** Incluidas cobertura geográfica, tipos de audiencia alcanzada, frecuencia, uso potencial del color, sonido y movimiento y poder a fin de alcanzar segmentos objetivo especiales de una manera creíble.
2. **Atmósfera del medio.** Involucra asegurar que el medio refuerce la imagen que la organización busca proyectar.

- 3. Cobertura del medio.** En términos del número de personas alcanzadas y sus características.
- 4. Costo comparativo.** Este especifica el costo de alcanzar un tamaño de audiencia específico, como el costo por mil lectores o espectadores.

La selección del medio apropiado y la determinación del balance entre ellos es esencial para obtener el resultado más efectivo del desembolso publicitario. Una consideración de las metas específicas de la publicidad que deben lograrse facilitará este proceso.

### Ventas Personales.

Las ventas personales tienen una función vital en los servicios por el gran número de negocios de servicios que implican: \*Interacción personal entre el proveedor del servicio y el cliente. \*Que el servicio sea proporcionado por una persona y no por una máquina. \*Que las personas son parte del producto de servicio.

Las ventas personales tienen varias ventajas sobre otros elementos de la mezcla de comunicaciones, incluidas las siguientes:

- **Contacto personal.** Se han identificado tres funciones de contacto con clientes: Ventas, servicio y monitoreo.
- **Mejora de la relación.** El contacto frecuente y en ocasiones íntimo que se da en muchos negocios de servicios proporciona una gran oportunidad de mejorar la relación entre el vendedor o proveedor del servicio y el cliente.
- **Venta recíproca.** El vendedor no sólo cierra la venta: El contacto frecuente proporciona la oportunidad para vender otros servicios de manera recíproca.

#### **\*Siete lineamientos para vender servicios (contacto persona a persona):**

- 1. Orquestrar el encuentro de compra de servicio.** \*Identificar las necesidades y expectativas del cliente. \*Aplicar destrezas técnicas apropiadas de presentación. \*Manejo de impresiones. \*Conscitar una participación positiva del cliente.
- 2. Facilitar la estimación de la calidad por el cliente.** Al establecer estándares de desempeño esperado y utilizar las expectativas como una base para juzgar la calidad del servicio.
- 3. Hacer que el servicio sea tangible.** Al ayudar a los compradores a determinar qué es lo que deben buscar (criterios de evaluación); educar a los compradores con relación a

servicios opcionales (análisis comparativo); y educar a los compradores acerca de la peculiaridad del servicio (ventaja diferencial).

4. **Enfatizar la imagen de la organización.** \*Evaluar los niveles de conciencia del cliente con respecto al servicio genérico y el representante de ventas; \*Comunicar atributos de imagen relevante sobre el servicio, la empresa y sus representantes de ventas.
5. **Usar referencias de fuentes externas.** Para estimular a clientes satisfechos a involucrarse en una campaña de comunicación oral, y facilitar el desarrollo y el manejo de publicidad favorable para la compañía de servicios.
6. **Reconocer la importancia del personal de contacto con el cliente.** Al sensibilizar a todo el equipo acerca de la función que realizan e la satisfacción de los clientes así como minimizar el número total de personas que interactúan con cada cliente específico.
7. **Reconocer la implicación del cliente durante el diseño del proceso de servicio.** Diseño para facilitar la generación de especificaciones y conceptos de prueba.

De este modo las ventas personales son un elemento esencial de la mezcla de comunicaciones en la mayoría de los negocios de servicios. Aunque los anuncios publicitarios pueden crear conocimiento acerca de la compañía, se requieren ventas personalizadas y dirigidas a un objetivo para generar ingresos.

### **Promoción de ventas.**

Se puede emprender diversas actividades enfocadas a proporcionar incentivos para estimular las ventas. La promoción de puntos de venta incluye folletos, hojas de información y otros materiales puestos a la disposición de los clientes.

\*Las herramientas de promoción de ventas pueden estar dirigidas a tres audiencias:

1. **Clientes:** Ofertas gratuitas, muestras, demostraciones, cupones, reembolsos en efectivo, premios, concursos y garantías.
2. **Intermediarios:** Bienes gratuitos, descuentos, intercambios de anuncios, publicidad cooperativa, concursos de distribución, premios.
3. **Fuerza de ventas:** Bonos, recompensas, concursos, premios al mejor vendedor.

### **Relaciones Públicas.**

Las relaciones públicas son definidas por el instituto británico de relaciones públicas como "el esfuerzo planeado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad entre

una organización y sus públicos (clientes, proveedores etc.). Estos públicos son los grupos de personas y empresas que tienen interés en el servicio de la compañía. Estos públicos equivalen, en forma general, a los seis mercados: mercados de clientes, de proveedores, de influencia, referencia, reclutamiento e internos, en particular el de influencia. No obstante, los públicos pueden ser más diversos e incluir individuos e instituciones que no tienen influencia directa sobre las actividades de la organización de servicios.

Las relaciones públicas son una industria en crecimiento y es probable que aumente su importancia en el futuro.

\*Las relaciones públicas se ocupan de varias tareas de la mercadotecnia, en las cuales se incluyen las siguientes:

- Construcción y mantenimiento de la imagen.
- Apoyo a otras actividades de comunicación.
- Manejo de problemas y asuntos.
- Refuerzo del posicionamiento.
- Influencia de públicos específicos.
- Asistencia en el lanzamiento de nuevos servicios.

\*Herramientas en el diseño de un programa de relaciones públicas:

- Publicaciones, incluidos boletines de prensa, informes anuales, folletos, carteles, artículos e informes de empleados.
- Acontecimientos, incluidos en conferencias de prensa, seminarios, pláticas, conferencias.
- Relaciones de inversión dirigidas a ganar apoyo de inversionistas y analistas.
- Exhibiciones que incluyen muestras y exposiciones.
- Historias que generan coberturas de los medios.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### Comunicación oral.

Una de las características más distintivas de la promoción en negocios de servicios es la mayor importancia de la referencia y la comunicación oral. Esto destaca la importancia del factor personal en la promoción de los servicios. Los clientes con frecuencia están muy relacionados con la entrega de un servicio y luego comentan con otros clientes potenciales acerca de su experiencia. La investigación señala que las recomendaciones personales por medio de la comunicación oral es una de las fuentes de información más importante. Si los proveedores de servicios son individuos particulares, la recomendación personal es con frecuencia la fuente de información preferida. De este modo la comunicación oral puede tener un efecto más importante que otros elementos masivos o personales de la mezcla de comunicaciones en diversos negocios de servicios, incluidos los servicios profesionales y de atención a la salud.

## 9.- PLANEACION DE MARKETING DE SERVICIOS

### 9.1 Proceso de planeación de mercadotecnia.

Se han propuesto diversos enfoques para la planeación de la mercadotecnia; algunos son muy académicos y se basan en la teoría de la mercadotecnia, aunque otros han intentado identificar las mejores prácticas probadas en una amplia diversidad de compañías, vinculándolas con los conceptos teóricos creados en la planeación estratégica y de la mercadotecnia.

Nosotros nos enfocaremos en un plan de mercadotecnia estratégico de tres años en vez de un plan táctico de un año. La estructura de planeación tiene cuatro fases que estas a su vez se desglosan en 10 pasos primordiales. Las fases principales son las siguientes:

- Contexto estratégico.
- Análisis de la situación.
- Formulación de la estrategia de mercadotecnia.
- Asignación y monitoreo de recursos.

### 9.2 Contexto Estratégico.

La primera fase de la planeación de la mercadotecnia se compone de dos pasos: definición de la misión e identificar los objetivos corporativos. Estos se derivan en forma directa del proceso de planeación estratégica.

---

#### Misión:

El propósito de la declaración de misión es proporcionar a los diversos interesados en el negocio de servicios un claro sentido de propósito y dirección. La declaración de misión es un dispositivo importante para coordinar actividades en una compañía de servicios. Proporciona un marco de referencia para capacitar al equipo operativo en diversas partes de la empresa para trabajar en conjunto, en forma coordinada, hacia la consecución de los objetivos globales y la filosofía de la misma. Debe subrayarse una vez más que la utilidad de la misión para una empresa depende del compromiso que los diversos interesados, y en especial los internos tengan con respecto a la misión. Sólo pueden tener este compromiso si la misión se comunica con claridad, de manera que tenga algún significado para ellos.

**Objetivos corporativos:** El propósito de los objetivos corporativos es que los interesados midan el éxito de la misión. Peter Drucker ha identificado varias áreas clave en las cuales deben sustentarse los objetivos. Estas incluyen las siguientes:

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple		cumple				
3.2 Historia de rediseño general	Se han rediseñado los procedimientos fundamentales durante los últimos diez años para alcanzar una mejora trascendental en el desempeño en:									
	• ¿Procesos de ventas?	69		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos de servicios?	70		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos administrativos?	71		0	2	4	6	8	10	
3.2.1 Identificación de labores primordiales de trabajo en ventas y servicios.	¿Se han identificado las actividades de trabajo fundamentales en ventas?	72		0	2	4	6	8	10	
	¿Se han identificado las oportunidades importantes para mejorar las actividades de trabajo en ventas?	73		0	2	4	6	8	10	
3.2.2 Procedimientos para detectar problemas en ventas y servicios.	¿Se identifican y corrigen las actividades de trabajo que no cumplen con las expectativas de los clientes?	74		0	2	4	6	8	10	
3.2.3 Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	¿Se redefinieron los procedimientos operativos de ventas para eliminar la causa raíz de la insatisfacción de clientes y o empleados?	75		0	2	4	6	8	10	

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.2.4 Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en ventas y servicios.	¿Se desarrollan y utilizan nuevas mediciones para el desempeño del trabajo en ventas que se enfocan al cliente?	76		0	2	4	6	8	10
3.2.5 Especificación de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	¿Se han desarrollado y utilizado nuevas normas para el desempeño de trabajo que se orientan al cliente?	77		0	2	4	6	8	10
3.2.6 Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	¿Se prueban los nuevos procedimientos de trabajo y normas de desempeño para demostrar que tienen un efecto positivo sobre la satisfacción de los clientes y los empleados antes de su despliegue a escala completa?	78		0	2	4	6	8	10
3.3 Profesionalismo del personal en general *Control del proceso de servicios.	¿El personal de ventas hace seguimiento despues de estas para asegurar la satisfaccion del cliente?	79		0	2	4	6	8	10
	¿El personal asignado al servicio del cliente sigue los procedimientos de trabajo establecido?	80		0	2	4	6	8	10
3.3.1 Retroalimentación de los empleados en ventas.	¿Se utiliza algun instrumento de retroalimentacion en el desempeño de proveedores para evaluar la eficacia desde el punto de vista del personal de ventas y servicios?	81		0	2	4	6	8	10

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.3.1 Continuación	¿El instrumento de retroalimentación del desempeño del proveedor detecta y jerarquiza los obstáculos a la productividad en ventas?	82		0	2	4	6	8	10
3.3.2 Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	¿Se mide y sigue el desempeño de los proveedores desde el punto de vista de los clientes?	83		0	2	4	6	8	10
	¿La frecuencia en la medición de la satisfacción de los clientes permite detectar los puntos de insatisfacción antes de que ocurra un daño a largo plazo en la imagen y reputación del proveedor?	84		0	2	4	6	8	10
3.3.3 Control del sistema de medición.	¿Los cuestionarios y encuestas:								
	• ¿Están libres de errores en el plan de muestra?	85		0	2	4	6	8	10
	• ¿Se realizan pruebas piloto?	86		0	2	4	6	8	10
	• ¿Se comprueba la confiabilidad y validez?	87		0	2	4	6	8	10
3.4.1 Uso y ejecución general.  *Análisis de diferencias en el desempeño y mejora continua.	¿Existen diferencias entre el desempeño de los proveedores y las expectativas de los clientes que se identifican y utilizan para clasificar las oportunidades de mejora para las oportunidades de ventas?	88		0	2	4	6	8	10
	¿El sistema de recolección de datos recaba suficientes evidencias para identificar la causa de los defectos operativos de ventas?	89		0	2	4	6	8	10

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple		cumple				
3.4.1 Sistema de recolección de datos.	¿El sistema de recolección de datos capta retroalimentación de los:									
	• ¿Clientes?	90		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Personal de ventas?	91		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Auditores certificados de calidad?	92		0	2	4	6	8	10	
3.4.2 Iniciativas de mejora de calidad en ventas.	Las iniciativas de mejora de calidad en ventas jerarquizan y comunican:									
	• ¿Las expectativas de los clientes?	93		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Criterios de evaluación del desempeño de los proveedores?	94		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Oportunidades de reducción de los costos?	95		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Oportunidades para mejorar la competitividad?	96		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Sugerencias de mejora de los clientes?	97		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Sugerencias de mejora del personal de ventas?	98		0	2	4	6	8	10	
• ¿Acciones ejecutivas para instrumentar las sugerencias?	99		0	2	4	6	8	10		
	¿El reconocimiento de la dirección de las contribuciones de los empleados de ventas para mejorar la calidad en todos los procesos y los servicios del departamento de ventas?	100		0	2	4	6	8	10	

## PUNTUACION DE LA AUDITORIA

**Auditor:** C.P.A. Salvador Tanos Handal      **Fecha:** 01 ENERO 2000

**Auditado:** CONTINENTAL BANK "VENTAS"      **Ubicación:** OFICINAS GENERALES

# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación de los auditores	Puntuación máxima posible
<b>1.0</b>	<b>Características de las organizaciones de ventas</b>			
1.1	Características de calidad y servicios.	48	(46)	80
1.2	Control de características de C y S en ventas.	18	(14)	30
<b>2.0</b>	<b>Principios del sistema de C y S en ventas.</b>			
2.1	Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios de ventas.	30	(24)	50
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas.	18	(4)	30
2.3	Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	36	36	60
2.4	Estructura del sistema de C y S de ventas.	12	12	20
2.4.1	Documentación del sistema de ventas.	36	(28)	60
2.4.2	Normas del sistema de ventas.	24	(22)	40
2.4.3	Análisis de diferencias en el desempeño de ventas.	18	(14)	30
2.4.4	Informe de auditoría de C y S en ventas.	36	(0)	60
2.5	Vigilancia de las interacciones con los clientes.	36	42	60
<b>3.0</b>	<b>Elementos de operación del sistema de calidad y servicios en ventas.</b>			
3.1	Definición general y objetivos.	12	16	20
3.1.1	Relaciones con los clientes.	24	(18)	40
3.1.2	Proyectos de mejora.	06	8	10

<b>PUNTUACION DE LA AUDITORIA (CONT.)</b>				
<b># R.F.F.</b>	<b>Puntos de verificación de la auditoría</b>	<b>Puntuación aprobatoria mínima</b>	<b>Puntuación de los auditores</b>	<b>Puntuación máxima posible</b>
3.1.3	Propuestas de ventas.	12	12	20
3.1.4	Administración de ventas.	12	16	20
3.1.5	Control de proceso administrativo.	24	24	40
3.1.6	Revisión de documentación.	6	6	10
3.2	Historia de rediseño general.	18	18	30
3.2.1	Identificación de las actividades fundamentales de Trabajo en ventas y servicios.	12	12	20
3.2.2	Procedimientos para detectar problemas en ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.3	Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.4	Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.5	Especificación de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	6	(4)	10
3.2.6	Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo	6	(4)	10
3.3	Control del proceso de servicio a cliente. (Profesionalismo del personal general)	12	(10)	20
3.3.1	Retroalimentación de los empleados de ventas.	12	(8)	20
3.3.2	Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	12	(8)	20
3.3.3	Control del sistema de medición.	18	(22)	30
3.4	Análisis de diferencias en el desempeño y mejora Continua. (Uso y ejecución general)	12	(8)	20
3.4.1	Sistema de recolección de datos.	18	(14)	30
3.4.2	Iniciativas de mejora de calidad en ventas.	48	60	80
EL SISTEMA NO SE AJUSTA SI LA PUNTUACION TOTAL ES MENOR DE 600		600	522	1000

## INFORME DE AUDITORIA

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handul Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Ubicación: OFICINAS GENERALES

Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta
<b>1.0</b>	<b>Características de las organizaciones de ventas</b>		
1.1	Características de calidad y servicios	*	
1.2	Control de características de calidad y servicios en ventas	*	
<b>2.0</b>	<b>Principios del sistema de calidad en ventas</b>		
2.1	Aspectos primordiales de un sistema de calidad en ventas	*	
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas	*	
2.3	Desarrollo y apoyo del personal de ventas		*
2.4	Estructura del sistema de calidad y servicios en ventas		*
2.4.1	Documentación del sistema de ventas	*	
2.4.2	Normas del sistema de ventas	*	
2.4.3	Análisis de diferencias en el desempeño de ventas	*	
2.4.4	Informe de auditoría de calidad y servicios en ventas	*	
2.5	Vigilancia de las interacciones con los clientes		*
<b>3.0</b>	<b>Elementos de operación del sistema de calidad</b>		
3.1	Definición general y objetivos		*
3.1.1	Relaciones con los clientes	*	
3.1.2	Proyectos de mejora		*
3.1.3	Propuestas de ventas		*
3.1.4	Administración de ventas		*
3.1.5	Control de proceso administrativo		*
3.1.6	Revisión de documentación		*
3.2	Historia de rediseño general		*
3.2.1	Identificación de las actividades de trabajo y de servicios		*
3.2.2	Procedimientos para detectar problemas en ventas y Servicios.	*	

## INFORME DE AUDITORIA (P.2)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Ubicación: OFICINAS GENERALES

Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta
3.2.3	Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo en ventas y servicios.	*	
3.2.4	Desarrollo de nuevas mediciones de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	*	
3.2.5	Especificaciones de nuevas normas de desempeño en el trabajo de ventas y servicios.	*	
3.2.6	Evaluación de nuevos procedimientos de trabajo.	*	
3.3	Control del proceso de servicio a clientes. (PROFESIONALISMO DEL PERSONAL GENERAL)	*	
3.3.1	Retroalimentación de los empleados de ventas.	*	
3.3.2	Retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	*	
3.3.3	Control del sistema de medición.		*
3.4	Análisis de diferencias en el desempeño y mejora continua.	*	
3.4.1	Sistema de recolección de datos.	*	
3.4.2	Iniciativa de mejora de calidad y servicios en ventas.		*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## INFORME DE AUDITORIA (\*)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal

Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS"

Ubicación: OFICINAS GENERALES

### FORTALEZAS

### DEBILIDADES

#### PUNTO DE VERIFICACION: 1.0 Características de las organizaciones de ventas.

- Referente a las características de calidad en lo administrativo encontramos que se encuentran estas bien definidas y establecidas.
- Las características de productividad en el departamento de ventas se encuentran bien instrumentadas. Todos los procedimientos están bien establecidos. La productividad mejorara más conforme la calidad en los servicios mejore.
- La dirección tiene toda la intención de tomar acciones con base a los datos de calidad y servicios para mejorar los procesos.

- Muchas de las características de calidad y servicios no se definen, documentan, ni se controlan en las encuestas de satisfacción de los clientes a largo plazo y en la base de datos de retroalimentación de los clientes a corto plazo.
- No existen registros de las cuestiones, sugerencias y reformas solicitadas por los clientes.
- La dirección no tiene bien implementado un sistema de revisión y medición de las características de calidad y servicios de la org. De ventas.

#### PUNTO DE VERIFICACION: 2.0 Principios del sistema de C y S en ventas

- La dirección tiene un programa de verificación periódica sobre las opiniones de su personal respecto a las interacciones de estos con los clientes respecto a:
  - Competitividad en precios.
  - Necesidades de los sistemas de información.
  - Productividad.
  - Eficacia en las operaciones.
- La organización cuenta con un proceso el cual utiliza la información obtenida para establecer los objetivos.

- Las relaciones empresa cliente no son las mejores posibles.
- La dirección no define de manera correcta los aspectos fundamentales de la calidad y servicios en ventas respecto a relación con los clientes, personal y imagen.
- El banco no cuenta con un manual de calidad de ventas y servicios para el personal de ventas y apoyo.
- No existe registro de auditorías anteriores de calidad y servicios en el departamento de ventas.

## INFORME DE AUDITORIA (\*)

Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal

Fecha: 01 ENERO 2000

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS"

Ubicación: OFICINAS GENERALES

### FORTALEZAS

### DEBILIDADES

**PUNTO DE VERIFICACION:** 3.0 Elementos de operación del sistema de C y S en Ventas.

- Las propuestas de ventas se documentan, y definen de manera eficaz los servicios que ofrece el banco.
- La tecnología de computo se utiliza de manera eficaz para ayudar al personal a tener acceso a parte de la información necesaria para hacer su trabajo.
- El personal de experiencia demostró éxito en negociaciones, acuerdos obteniendo beneficios para ambas partes.
- La retroalimentación de los clientes informa que los gerentes, el personal de ventas y el personal de apoyo muestran una conducta profesional mientras trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se utilizan cuestionarios estructurados para cuantificar la opinión de los clientes.
- La alta dirección del banco se ha comprometido a desarrollar una cultura ejecutiva de calidad total
- El personal de mejora y el de ventas y servicios se han comprometido a tener reuniones periódicas para así ir aumentando los niveles de satisfacción de los clientes conforme el paso del tiempo.

- Los procesos de ventas del banco no están definidos ni documentados.
- No existe registro alguno de debilidades y fortalezas de los principales competidores.
- No existen programas de vigilancia, que detecten problemas y anomalías sobre la práctica de las operaciones.
- El sistema de recolección de datos no está bien establecido ni bien enfocado hacia las partes que debe de abarcar.
- No hay programas de motivación de personal.

## SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

**Fecha:** 1 / ENERO 2000

**Numero de la Auditoría:** PRIMERA

**Auditor:** C.P.A. Salvador Tanos Handal

**Auditado:** CONTINENTAL BANK "Ventas"

\_\_\_\_\_  
**Firma del Auditor**

Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas.  (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
1.1	Características de calidad y servicios.	No existen registros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las características de calidad y servicio tales como servicio a clientes, servicio interno, calidad en ventas deben estar bien definidas y documentadas en una base de datos para que todo el personal las entienda de manera correcta y estas se realicen y afecten de una manera optima tanto para el bienestar de los clientes como el de la organización.</li> <li>• Hay que implementar un programa eficaz de recolección de información, sugerencias, reformas etc. solicitadas por los clientes el cual documente y registre cada una de ellas en una base de datos para así poderles dar seguimiento y nos sirvan como una base para comparar el estado pasado de la organization con el presente y el deseado.</li> <li>• Realización de juntas semanales del personal de ventas, servicios y el de mejora para tratar todos los asunto referente a servicio a clientes, calidad en ventas y servicios internos.</li> </ul>	*	*

## SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA

Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
1.2	Control de características de calidad.	No hay programas de revision y medicion de características de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un programa de revision y medicion de las características de calidad y servicios. Un programa que otorgue los resultados de las mediciones de servicio a clientes, calidad etc</li> </ul>	*	
2.1	Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios.	Falta definir los aspectos fundamentales de calidad en especial las relaciones con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de ventas debe tener mas contacto con los clientes antes, durante y despues del servicio para asi mejorar dicho servicio.</li> <li>Definir y documentar de manera correcta los aspectos fundamentales de calidad y servicio.</li> </ul>	*	
2.2	Responsabilidad del gerente de ventas.	Manual de calidad en ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay que implementar un manual de calidad en ventas. El cual proporcione a todo el personal de ventas las normas y procedimientos de calidad a seguir.</li> </ul>	*	
	Auditorias de calidad y servicios en ventas.	No existen registros anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direccion debe de implantar un programa de realizacion de auditorias periodicas de calidad y servicio en el departamento de ventas. Esto nos otorgara la información necesaria para: Revisar, medir, ajustar y mejorar sucesivamente. La unica auditoria de calidad y servicio realizada en el departamento de ventas es la que esta en curso iniciada el 1 de Enero del año 2000.</li> </ul>	*	

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA					
Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
2 4	Documentacion del sistema de ventas.  Normas de desempeño.  Informe de auditoria.	No hay registros.  No estan bien determinadas ni establecidas.  No existe registro alguno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere implementar un sistema de recolección de datos respecto a expectativas de los clientes, rendimiento de personal, estado de auditorias anteriores y acciones correctivas tomadas.</li> <li>Hay que establecer un conjunto de normas de desempeño que nos sirvan para evaluar los procesos de los servicios.</li> <li>Implantar un programa de evaluacion de desempeño respecto a retroalimentación de los clientes y retroalimentación de auditorias de calidad y servicio.</li> <li>Documentación de los informes de auditoria los cuales deben de incluir: Propósitos, Objetivos, Metodo de análisis, fortalezas, debilidades y acciones correctivas.</li> </ul>	*	*
3.1	Control del proceso de ventas.	Definicion general y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de ventas del banco debiera definirse y documentarse de manera concreta.</li> <li>Las fortalezas y debilidades de los competidores principales deberán documentarse.</li> </ul>	*	*
3.2	Rediseño del control de procesos.	Actividades fundamentales del trabajo de ventas y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe implantar un programa para detectar los problemas en las practicas actuales del proceso de ventas e instalar nuevos procedimientos en donde sea necesario.</li> </ul>	*	

SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA					
Numero de referencia	Requerimiento de operaciones documentadas. (ASUNTO)	Observaciones de no conformidad del auditor	ACCION CORRECTIVA	Seguimiento.	
				De acuerdo.	
				SI	NO
3.4	Sistema de recopilacion de datos.	No existe de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un programa que identifique, jerarquice y detenga los problemas de desperdicio de tiempo que enfrenta el personal de ventas y servicios.</li> <li>• Si bien el sistema de recopilación de datos esta enfocado al cliente, este se puede mejorar agregandole la retroalimentacion del personal de ventas, servicios y apoyo, también agregarle la retroalimentacion de la auditoria de calidad y servicios, para asegurar que las iniciativas de mejora mantienen un equilibrio entre los objetivos del cliente y los de la organización.</li> <li>• Se deberá tomar acciones para promover una mayor satisfaccion entre el personal.</li> <li>• Establecer programas de una buena capacitación y motivacion, esto ayudara a ir por el camino del exito.</li> </ul>	*	*

1. Situación del mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño gerencial y avance.
7. Desempeño de los trabajadores y actitud.
8. Responsabilidad pública.

El establecimiento de objetivos corporativos junto con la declaración de misión proporciona una oportunidad de probar la educación de ambos. Los objetivos corporativos, además de cubrir una forma exhaustiva las áreas identificadas, debe propiciar la evaluación de logro de la misión corporativa. De este modo, la declaración de misión y los objetivos corporativos están vinculados de manera estrecha. Cada elemento clave de la declaración de misión debe corresponder a un objetivo corporativo. En la mayoría de los casos, éstos se cuantificarán a fin de que la medida en que se obtienen se estime con objetividad.

### 9.3 Análisis de la situación.

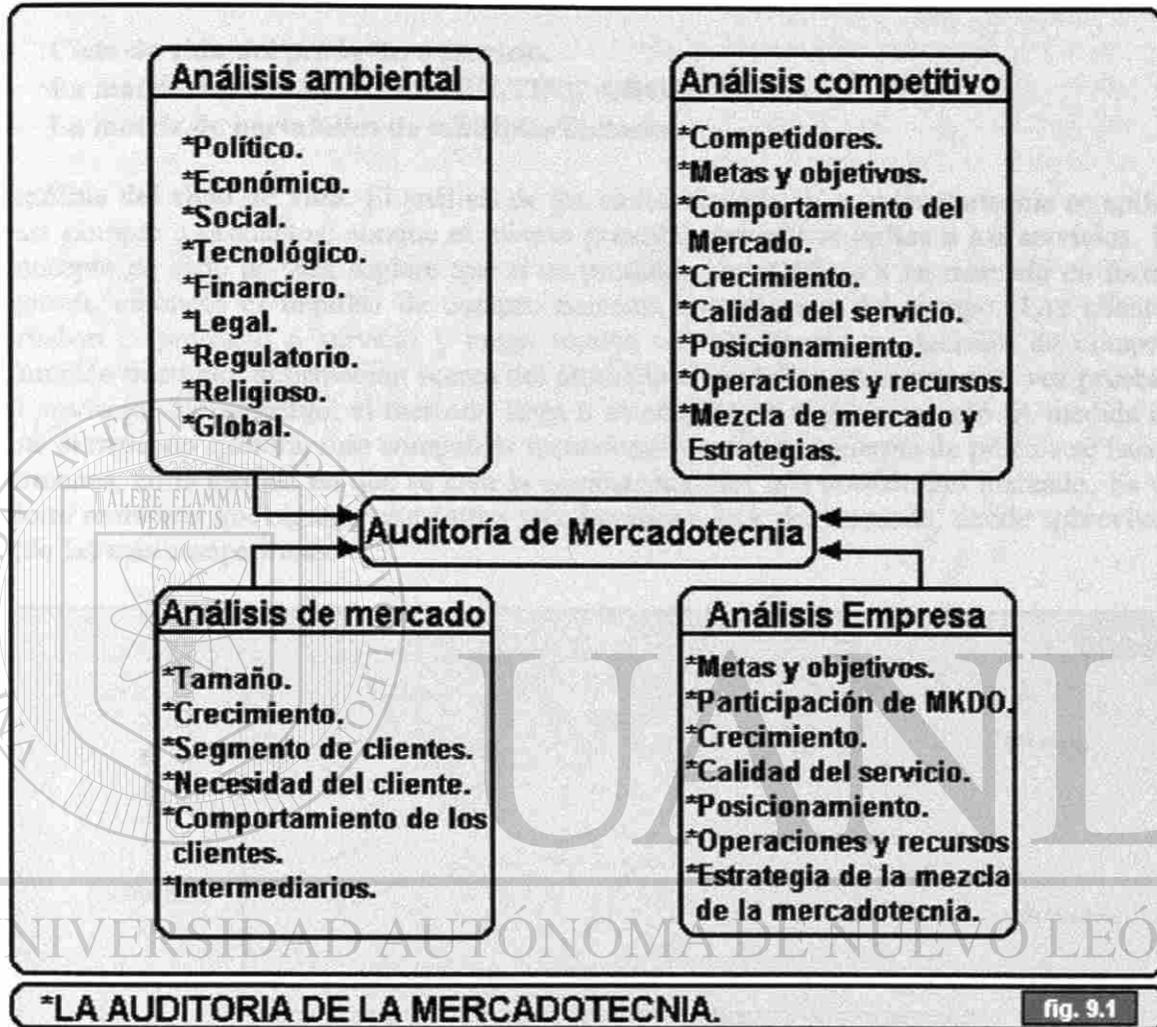
La fase de análisis de la situación consiste en tres pasos: la auditoría de mercadotecnia, el análisis de la situación y la identificación de suposiciones clave del plan de mercadotecnia.

**Auditoría de mercadotecnia.** El propósito de la auditoría de mercadotecnia es recopilar todos los datos necesarios para determinar la manera en que los negocios pueden tener éxito en cada segmento de la mercadotecnia en la cual elige competir. La información recabada por lo general se divide en estimaciones externas del ambiente donde la compañía opera y en una evaluación interna ambos conjuntos de datos requieren ser relacionados con la situación vigente y las probables tendencias futuras. Las categorías del análisis para una auditoría de mercadotecnia incluyen:

- Análisis ambiental.
- Análisis competitivo.
- Análisis de mercado.
- Análisis de la compañía.

La estimación externa implica un análisis del ambiente general y el entorno específico de los mercados de la compañía. Las influencias ambientales están fuera del control de cualquier empresa. Es obvio que cada área afectará a diferentes industrias de diferentes maneras, al presentar una variedad de oportunidades y de amenazas. El ambiente específico relacionado con las industrias y los mercados con los cuales la empresa se asocia, requieren un conocimiento detallado de las tendencias de mercado, los clientes y los competidores.

La auditoría de mercadotecnia involucra un examen exhaustivo y sistemático, así como un análisis de las cuatro categorías descritas en la (figura 9.1).



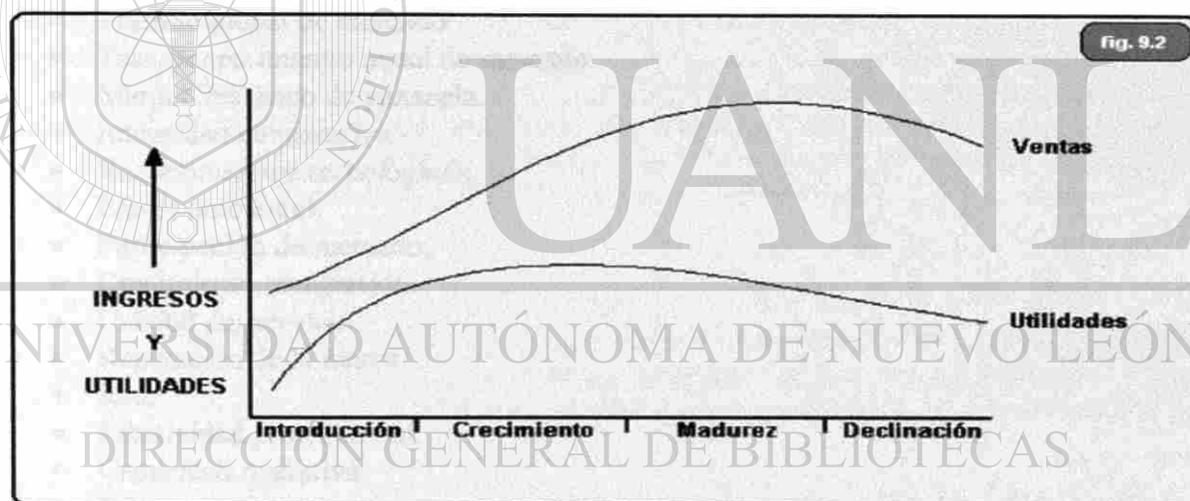
Una auditoría de mercadotecnia debe de ser selectiva pero completa. Recordar el principio de Pareto es útil, 20% de los datos proporcionará el 80% de la información necesaria para una auditoría de mercadotecnia efectiva.

La segmentación de mercado es un aspecto crucial de la planeación de la mercadotecnia ya que se enfoca en el logro de la diferenciación. Su propósito es concentrarse en un grupo de consumidores que tienen mayores posibilidades de ser atraídos por los servicios de la compañía. La planeación de mercadotecnia es la clave para alcanzar con éxito este segmento de mercado. Proporciona dirección y enfoque a la actividad de mercadotecnia y permite que los objetivos y las estrategias de mercadotecnia sean diseñadas y medidas con respecto a cada segmento objetivo.

Hay muchas herramientas y técnicas analíticas que se usan para observar tanto a los servicios como a los clientes de una manera lógica y estructurada. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- **Ciclo de vida del producto o servicio.**
- **La matriz de BOSTON CONSULTING GROUP.**
- **La matriz de portafolios de múltiples factores.**

**Análisis del ciclo de vida.** El análisis de los ciclos de vida en la mercadotecnia se aplica casi siempre a productos; aunque el mismo principio general se aplica a los servicios. El concepto de ciclo de vida sugiere que si un producto se introduce a un mercado en forma exitosa, entonces el impulso de compra aumenta con el paso del tiempo. Los clientes prueban el producto o servicio y luego repiten con frecuencia su decisión de compra. También transmiten información acerca del producto o servicio a otros que a su vez prueban el producto. Sin embargo, el mercado llega a su cúspide en algún momento. A medida en que el mercado madura, más compañías incursionan en él y las guerras de precios se hacen comunes, en la medida en que se crea la competencia por una porción del mercado. Es en cierto momento que algunas compañías son forzadas a salir del mercado, donde sobreviven sólo las más competitivas.



**Ciclo de vida de un producto o servicio**

**La matriz de Boston Consulting Group.** Las empresas de servicios requieren considerar la manera en que deben manejarse los diferentes productos y servicios que ofrecen, para asegurar que han de cumplir con sus objetivos al equilibrar el crecimiento de las ventas, el flujo de efectivo y el riesgo. A medida que los diversos servicios ofrecidos crecen o declinan y el mercado cambia, la naturaleza global del portafolios de la compañía se modifica. Un portafolios modelo que resulta de utilidad para esto ha sido creado por Boston Consulting Group (BCG). Los modelos de portafolios presentan, en forma de una matriz, tanto el ambiente interno como el externo de una compañía. La diferencia entre el enfoque

del portafolios BCG y el enfoque de portafolios de factores múltiples está en los factores usados para medir el atractivo de el mercado y la fortaleza del negocio (o la posición competitiva). La matriz BCG se basa en la suposición de dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa de mercado son cruciales en la determinación del éxito de un negocio, mientras que la matriz de factores múltiples emplea muchos factores para describir el atractivo del mercado y la posición competitiva. El modelo de portafolios BCG utiliza la participación de mercado como un sustituto para la posición competitiva, y la tasa de crecimiento de un negocio como sustituto del atractivo del mercado.

**La matriz de portafolios de factor múltiple.** También se han diseñado diversas matrices de portafolios de factor múltiple. Las más conocidas son las creadas por McKinnsey y General Electric. Estos enfoques con frecuencia se describen como la “matriz de atractivo de mercado/fortaleza del negocio”. Estos enfoques de portafolios son más complejos que la matriz BCG y están basados en el supuesto de que los factores que determinan el atractivo del mercado y la posición competitiva en distintos mercados varía en forma considerable y de que los factores tienen que seleccionarse por medio de criterios apropiados para mercados específicos. Los factores ilustrativos que se usan para determinar el atractivo del mercado y la posición competitiva son los siguientes:

- Tamaño global de mercado.
- Tasa de crecimiento anual de mercado.
- Margen histórico de ganancia.
- Intensidad competitiva.
- Requerimientos tecnológicos.
- Efecto ambiental.
- Participación de mercado.
- Crecimiento compartido.
- Calidad del servicio.
- Reputación de la marca.
- Red.
- Efectividad promocional.
- Capacidad operativa.
- Eficiencia operativa.
- Posición relativa de costo.
- Disponibilidad de equipo.
- Personal administrativo.

Los enfoques de portafolios permiten a los gerentes considerar los objetivos apropiados y las estrategias para su negocio de acuerdo con su potencial. Al mismo tiempo, los enfoques de portafolios tienen limitaciones y deben utilizarse con precaución. Entre los problemas que se han identificado al usarlos están las dificultades para definir límites entre los negocios y el apoyo que el concepto portafolios da a la idea de que la participación de mercado está siempre correlacionada en forma positiva con el resultado de la inversión.

<sup>7</sup> *MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Adrian Payne. Prentice Hall*

**Análisis SWOT:** Una vez que toda la información de la auditoría de mercadotecnia se ha recabado, es necesario hacer una evaluación interna a la compañía con relación a sus fortalezas y debilidades particulares, comparadas con las amenazas y oportunidades presentadas por el ambiente externo. Este análisis es mejor conocido como el análisis SWOT (siglas en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas). El propósito del análisis SWOT es separar los datos significativos de la auditoría de mercadotecnia y descubrir qué debe hacer la administración para satisfacer de mejor manera a sus clientes en cada segmento de mercado en el cual elige competir.

El objetivo fundamental del análisis SWOT es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de las estrategias de mercadotecnia de la compañía. Este es un paso muy importante por dos razones: primero, cualquier cambio en el ambiente externo puede tener un profundo efecto sobre los mercados de la empresa; al anticiparse y actuar, la compañía obtendrá una mejor posición para aprovechar estos cambios. Segundo, proporciona una oportunidad para establecer cuáles son los aspectos más importantes de la evaluación. El monto total de la información acerca del ambiente que se puede recabar en la auditoría de mercadotecnia es enorme, y es claro que la compañía debe identificar aquellos aspectos que tienen el mayor significado y tomar una decisión acerca de cuánto detalle y precisión se requiere. Esta etapa establece los fundamentos para identificar los objetivos y estrategias de mercadotecnia clave.

Ahora necesitamos llevar más allá nuestro análisis; debemos formular preguntas para averiguar con exactitud cuáles aspectos son fortalezas y cuáles son debilidades. El factor por lo general se subdivide en una serie de puntos que se pueden agrupar en aquellos relacionados con las fortalezas y los que se refieren a las debilidades.

---

El mismo proceso debe emplearse para visualizar las oportunidades y las amenazas en el ambiente que son relevantes para áreas particulares o segmentos seleccionados. Esta parte del análisis por lo general conduce a identificar información y necesidades de la investigación de mercado.

Cuando se han identificado las cuatro áreas del análisis SWOT, debe tomarse una decisión acerca de lo que significan, y sobre qué acciones son necesarias para mejorar o tratar con aspectos particulares.

**Suposiciones clave:** El último paso en esta etapa del análisis de la situación es identificar las suposiciones clave. El propósito de éstas es señalar, a partir del examen de la situación, aquellos factores que son cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia de mercadotecnia. Necesitamos considerar las suposiciones clave como un todo y también la manera de como se relacionan con cada segmento de mercado.

Las suposiciones clave son una estimación de las futuras condiciones operativas del plan de mercadotecnia. Pueden influir tanto en su formulación como en su implantación. Representan su estimación de condiciones que pueden ocurrir. Las suposiciones clave pueden incluir las siguientes:

- Cambios en el producto nacional bruto.
- Tasa de interés.
- Tasa de inflación.
- Estado de la economía.
- Niveles de demanda anticipada.
- Cambios en la reglamentación.

Es útil clasificar las suposiciones clave bajo títulos generales, como la economía general, el sector de servicios, los mercados, etc. Debe ponerse atención en aquellas áreas clave que es probable que tengan influencia sobre el logro de los objetivos de mercadotecnia.

Cuando se identifique bien las suposiciones clave, se sugiere presentarse en dos columnas. La primera columna con las suposiciones clave bajo títulos apropiados, y la segunda columna con las “implicaciones de plan de mercadotecnia”. Esto obliga a que el planeador de mercadotecnia considere lo que las suposiciones clave significan para el plan.

#### **9.4 Desarrollo de estrategias de mercadotecnia.**

La siguiente fase del plan de mercadotecnia es la formulación de la estrategia de mercadotecnia, una de las más importantes. El primer paso de esta fase es fijar los objetivos y estrategias de mercadotecnia. Es necesario establecer objetivos realistas y factibles para los principales servicios de la compañía en cada uno de sus mercados. Los siguientes pasos son el diseño de las estrategias de mercadotecnia, al estimar resultados esperados e identificar mezclas de la mercadotecnia opcionales.

**Objetivos y estrategias de mercadotecnia:** El propósito de establecer objetivos y estrategias de mercadotecnia es enfocarse en las ganancias ingresos y participación de mercados necesarios para cumplir con la misión, y cómo debe diseñarse una mezcla de la mercadotecnia integral para lograr el objetivo en cada segmento. Un *objetivo de mercadotecnia* en una declaración precisa que describe lo que se debe lograr con las actividades de mercadotecnia de una compañía de servicios; las *estrategias de mercadotecnia* son los medios por los cuales se cumplen los objetivos de mercadotecnia.

Un objetivo de mercadotecnia debe cumplir con varios criterios y debe de ser:

- \***Relevante:** El objetivo de mercadotecnia debe de ser relevante con relación a la misión y los objetivos corporativos.
- \***Específico:** Debe concentrarse en metas claras e identificables.
- \***Mensurable:** El objetivo debe ser cuantificado.
- \***Sujeto al tiempo:** Debe incluir una fecha de consecución.
- \***Retador:** Los objetivos deben ser realizables pero deben exigir un esfuerzo extra para que las personas los obtengan.
- \***Enfocado:** Los objetivos de mercadotecnia deben enfocarse en asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la compañía desea atender.

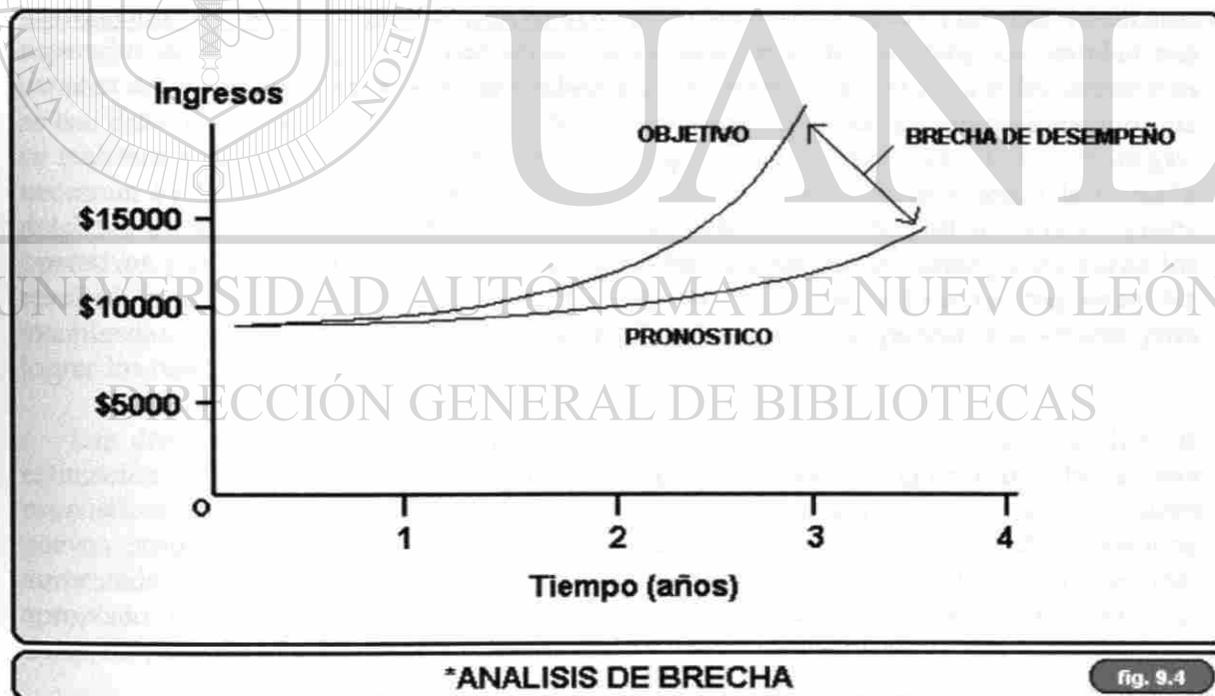
Los objetivos de mercadotecnia sólo deben relacionarse con los productos y los mercados. Otros elementos de mercadotecnia como el precio, anuncios publicitarios, ubicación del sitio, procesos, promociones, etc. Son estrategias de mercadotecnia que ayudan a lograr estos objetivos. La relación entre los objetivos y las estrategias de la mercadotecnia para una empresa de servicios se muestran en la (figura 9.3).



Por lo común, los objetivos de mercadotecnia se establecen en términos del rendimiento esperado a partir de los segmentos de mercado específicos que se atenderán así como los totales. Por lo general cubren las siguientes áreas:

- **Volumen de ventas.**
- **Participación de mercado.**
- **Ganancia.**
- **Objetivos del cliente.**
- **Costos de mercadotecnia.**

Una técnica muy útil para facilitar la consideración de la diferencia entre la ganancia existente y el desempeño de ventas, y el objetivo requerido como un resultado del proceso de la fijación de objetivos, es el “análisis de brecha”. Este análisis se usa para identificar la medida en la cual las estrategias de mercadotecnia existentes fracasan en proporcionar el nivel deseado de desempeño de la compañía de servicios. Este análisis se utiliza casi siempre para medir brechas entre ingresos y rentabilidad pero se puede usar para otras medidas como ingresos por acción, resultado de la inversión, etc. La figura 9.4 muestra un análisis de brecha, en este caso entre objetivos de ingresos y un pronóstico. Este tipo de brecha muestra tanto la magnitud de la tarea que se debe de conseguir mediante las estrategias de mercadotecnia como su oportunidad.



*\*El análisis de brecha estimula búsqueda de nuevas estrategias de mercadotecnia para lograr objetivos.*

Los objetivos y las estrategias de mercadotecnia para lograr la meta incluyen:

● **Productividad aumentada:**

- \*Efectividad de la fuerza de ventas.
- \*Distribución más eficiente.
- \*Estrategias de precios.
- \*Servicio a clientes mejorado.

● **Ingresos aumentados:**

- \*Penetración de mercado.
- \*Desarrollo de servicios.
- \*Expansión de mercado.
- \*Diversificación.

● **Egresos disminuidos:**

- \*Relacionados con una escala (Beneficio de curva de la experiencia en operaciones o mercadotecnia)
- \*No relacionados con una escala.

**Estimación de los resultados esperados:** El propósito de examinar los resultados esperados de las estrategias de mercadotecnia es asegurarse de que éstas en realidad son capaces de lograr los objetivos de mercadotecnia deseados. Una vez de que las estrategias se han determinado y se han tomado las decisiones acerca de la mezcla mercadotécnica que se realizará en cada segmento de mercado, las implicaciones financieras de las estrategias necesitan evaluarse. En la estimación de los resultados esperados intervienen la revisión detallada de los ingresos de ventas, costo de las ventas, costo de mercadotecnia, gastos operativos y gastos extra. El análisis financiero debe mostrar que la estrategia producirá los resultados anticipados. Si no lo hace, las estrategias de mercadotecnia requieren ser examinadas con mayor profundidad para ver la manera en que puedan rediseñarse para lograr los resultados deseados.

Las declaraciones de ingresos pro forma son una herramienta útil para facilitar la estimación de los resultados esperados. Las declaraciones de ingreso pro forma son pronósticos tanto de los gastos operativos como de la demanda. Cuando se introducen nuevos productos, en épocas de dificultad económicas o con una actividad competitiva aumentada, los niveles de demanda pueden ser menos seguros. Por lo tanto puede ser más apropiado ejecutar tres declaraciones de ingresos opcionales con base en niveles de demanda pesimista, más probable y optimista.

El pronóstico en los negocios de servicios es un asunto crucial por la dimensión de la caducidad. Ya que los servicios no se pueden mantener en inventario, deben considerarse diversas variables en este punto. Estas incluyen la capacidad de la compañía de servicios, los costos para extender la capacidad, el desplazamiento de ubicaciones en sitios múltiples y el cambio de patrones de demanda por medio de precios diferenciales.

## 9.5 Asignación de recursos y monitoreo.

Esta es la última fase del proceso de planeación de mercadotecnia, la cual implica dos pasos finales: los programas de mercadotecnia; y el monitoreo, control y revisión.

**Programas de mercadotecnia:** El propósito de los programas de mercadotecnia es asegurar que todo el equipo de la compañía conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en cada segmento de mercado.

Los programas para un plan de mercadotecnia de un año deben ser detallados y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, los calendarios, presupuestos, pronósticos, prioridades y asignación de recursos y compromisos. Cada elemento de la mezcla de la mercadotecnia tendrá su propio programa específico, que a su vez estará vinculado con objetivos de mercadotecnia específicos. Los programas de mercadotecnia son similares a los objetivos y estrategias de mercadotecnia en el sentido en que deben de llevar a cabo lo siguiente:

- Tener una tabla de tiempos establecida y ser susceptibles de llevarse a cabo dentro de un periodo definido.
- Identificar los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
- Proporcionar el monitoreo y el control del desempeño.

Los programas deben describir en forma clara los recursos necesarios para hacer efectivas las estrategias de mercadotecnia y el horizonte temporal en el cual deben lograrse. Los programas proporcionan la oportunidad para que todos los miembros del equipo de mercadotecnia trabajen juntos en una forma integrada. En este trabajo de equipo en el que propiciará el espíritu de cooperación entre ventas, mercadotecnia y otras áreas funcionales. Los programas implican la creación de un enfoque práctico, basado en los hechos y orientado a resultados, que funge como un mapa para el manejo necesario para la implantación de las actividades de mercadotecnia durante el próximo año. Un presupuesto de mercadotecnia detallado debe ser preparado en este punto para asegurar que las necesarias asignaciones presupuestales, que reflejen los costos proyectados, estén disponibles para llevar a cabo los programas.

Otra tarea dentro de los programas es el progreso y la jerarquía de las actividades, subactividades y tácticas de mercadotecnia importantes. Esto implica la preparación de tablas de tiempo del programa de mercadotecnia para facilitar que las tareas clave se realicen según lo programado.

**Monitoreo, control y revisión:** El propósito del monitoreo, control y revisión de los programas y estrategias es el de asegurar que las estrategias de corto plazo funcionan para conducir al negocio en forma consistente hacia el logro de sus objetivos de largo plazo y su

misión. Algunas compañías de servicios son muy débiles en cuanto a fijar objetivos de mercadotecnia cuantificados; así es muy difícil monitorear y controlar su consecución por lo contrario, otras empresas de servicio son muy rigurosas en sus procedimientos de control y monitoreo. Una empresa de servicios diversificada requiere que todas las unidades de sus negocios informen resultados semanales detallados en un buzón electrónico de manera que el desempeño y la rentabilidad se calculan en forma semanal.

El monitoreo y el control de los planes de mercadotecnia deben ser un aspecto natural e integrado del proceso de planeación de mercadotecnia.

A medida que se implanta el plan de mercadotecnia, deben determinarse los criterios de desempeño para medir los esfuerzos de mercadotecnia. Las medidas de desempeño típicas que se deben monitorear y controlar, por segmento de mercado donde sea apropiado, incluyen las siguientes:

- Ingresos.
- Participación de mercado.
- Costos de mercadotecnia.
- Costos extra.
- Ganancias.
- Resultados de la inversión.
- Actitudes del consumidor.
- Productividad de la fuerza de ventas.
- Efectividad de la publicidad.
- Quejas.
- Atracción y retención de clientes.

---

## 9.6 Planeación de mercadotecnia y servicios.

La necesidad de una planeación efectiva en el sector servicios se ha reconocido durante el paso del tiempo. Chisnall señaló al creciente sector de servicios y enfatizó que en la planeación de los servicios debía darse mayor atención a la medición de insumo/resultado para asegurar que los recursos utilizados reflejaran su contribución a los resultados organizacionales. También describió la relevancia de las técnicas de la mercadotecnia como la investigación de mercado, la planeación estratégica y el control de mercadotecnia, para facilitar la mejora de las compañías de servicios.

La mercadotecnia efectiva recibe un magnífico impulso de un plan de mercadotecnia bien pensado y bien diseñado. Este plan facilita la conjunción de todas las actividades de mercadotecnia de la empresa, en una forma integrada y facilita la generación de un futuro positivo para la compañía.

## 10.- PROPUESTA DEL MODELO DE AUDITORIA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIOS.

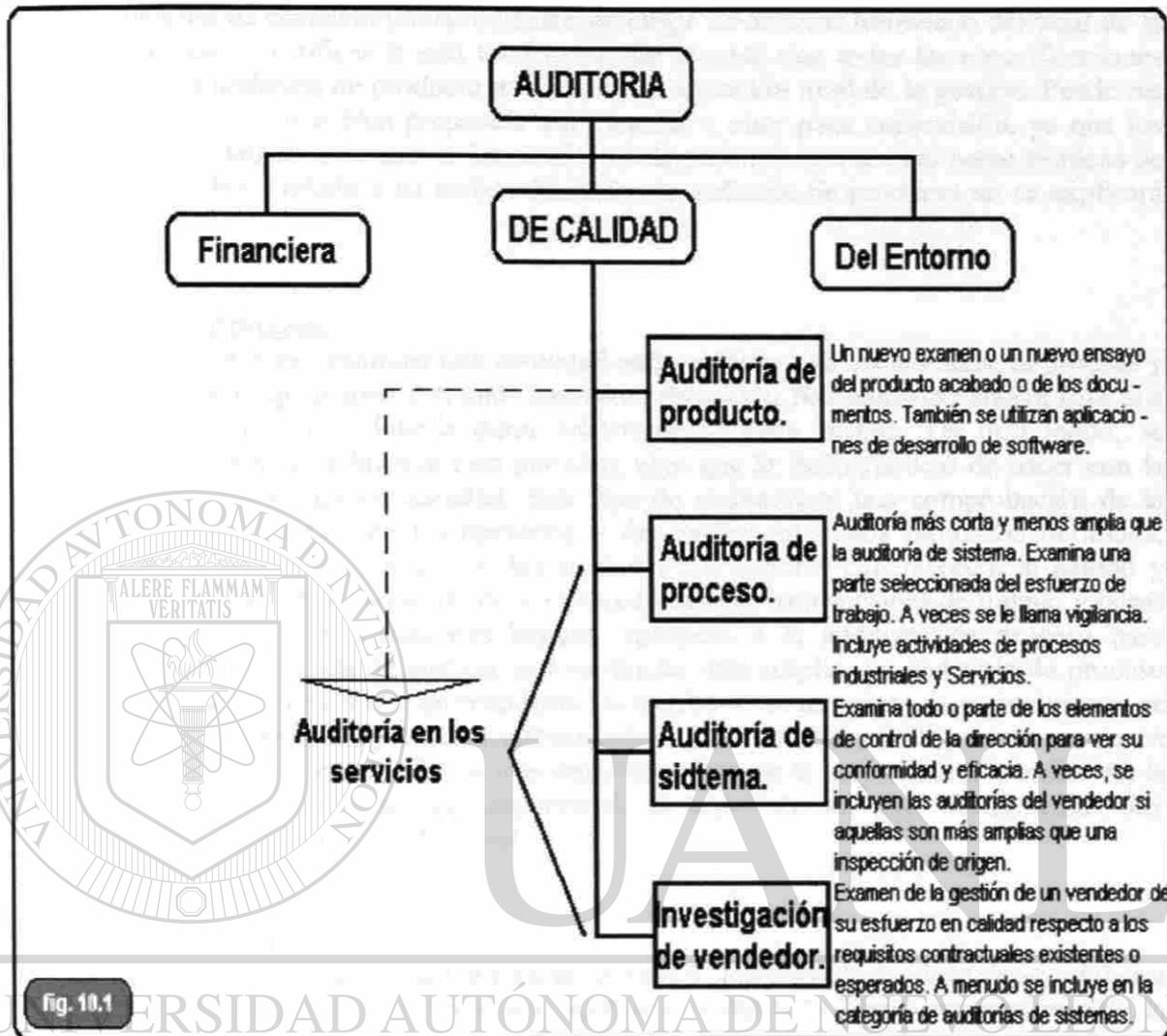
### 10.1 La Auditoría de servicios y sus definiciones.

Aunque muchas organizaciones utilizan el término auditoría, en la práctica real casi nunca tiene el mismo significado. Esto es así por que las personas utilizan las palabras según sus experiencias previas a lo que han vivido o leído. He aquí algunas definiciones que se utilizan actualmente:

1. La Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC) define la auditoría de servicios como un examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad del servicio con objeto de verificar o evaluar de manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad de servicios o la especificación o los requisitos del contrato del producto o servicio. Se dice, además, que la intención de una auditoría de calidad en los servicios consiste en realizar una revisión y evaluación independientes para que se pueda obtener la acción correctora necesaria. Una auditoría del sistema de calidad en los servicios se define como una valoración independiente de la eficacia del sistema de calidad de una organización.
2. Roget's Thesaurus da varios sinónimos de la palabra auditoría y, entre ellos se encuentran: comprobación, inspección y examen. Otros términos utilizados por los profesionales de garantía de calidad incluyen la revisión, la evaluación, la vigilancia y la valoración.
3. El Webster's New World Dictionary define la auditoría como "el examen regular y la comprobación de las cuentas o los registros financieros; o el balance final de una cuenta". Estas definiciones están estructuradas principalmente alrededor de temas financieros y tienen una aplicación limitada en el proceso de examen de la gestión.

- **Formas de la auditoría.**

En general, hay cuatro formas de auditorías y cada una de ellas tiene sus propias aplicaciones y requisitos. Normalmente se llaman: Auditoría financiera, de producto, de proceso y auditoría de sistema. Para comprender y aplicar los principios de las auditorías se tiene que comprender cómo se utiliza y se aplica cada una de estas auditorías. En la figura 10.1 se muestran estas para una mayor comprensión.



### **Auditorías financieras:**

Las auditorías financieras son ejecutadas por personal que ha recibido formación en procesos contables. Su objetivo básico consiste en verificar que los métodos contables de una organización proporcionen a los directores y accionistas una imagen verdadera del estado financiero de esa organización. La auditoría financiera ayuda a satisfacer la veracidad del balance financiero y de las firmas de la organización. Normalmente, los auditores financieros son sensores jurados de cuentas; pertenecen al grupo interno auditor e informan al director ejecutivo financiero de la firma o agencia, o bien trabajan para una firma contable contratada para que realice auditorías externas independientes.

### **Auditorías de productos.**

Una auditoría de producto es el examen detallado de algunos productos terminados antes de su aceptación por parte del comprador. Durante esta inspección se puede medir atributos físicos reales (dimensiones, pintura, resistencia, etc.) y verificar su conformidad con los documentos de fabricación.

La auditoría de producto podría consistir en elegir un artículo terminado del final de la línea de proceso y verificar si está total mente de acuerdo con todas las especificaciones afectadas. Una auditoría de producto no examina la situación total de la gestión. Puede ser realizada por un técnico bien preparado sin ninguna o muy poca supervisión, ya que los requisitos son relativamente claros. Los auditores de producto son normalmente técnicos de control de calidad. Debido a su ámbito limitado, la auditoría de producto no se explicará más.

### **Auditorías de procesos.**

La auditoría de proceso examina una actividad para verificar que las entradas, el proceso y las salidas se están ejecutando con unos requisitos definidos. Normalmente abarca sólo una parte del proceso total y debería durar relativamente poco tiempo. De otro modo, se llamaría inspección en la línea al cien por cien, algo que la industria dejó de hacer con la llegada de la segunda guerra mundial. Este tipo de auditoría es una comprobación de la conformidad del proceso, de los operarios y del equipo con unos requisitos definidos. Examina la adecuación y eficacia de los controles del proceso con respecto al equipo y operarios conforme está establecido en los procedimientos, instrucciones de trabajo y horas de proceso. Muchas organizaciones llaman vigilancia a la auditoría de proceso para distinguirla de la auditoría de gestión, que es mucho más amplia. La auditoría de proceso puede realizarla un inspector experimentado, un técnico o un ingeniero y, normalmente, se concluye en muy poco tiempo. Los resultados de este breve examen del proceso caven en algo menos de una página. Conforme más empresas pasan de la inspección a la auditoría, la auditoría de proceso (vigilancia, inspección) se convierte en una herramienta muy importante para alcanzar la calidad total.

### **Auditorías de sistemas.**

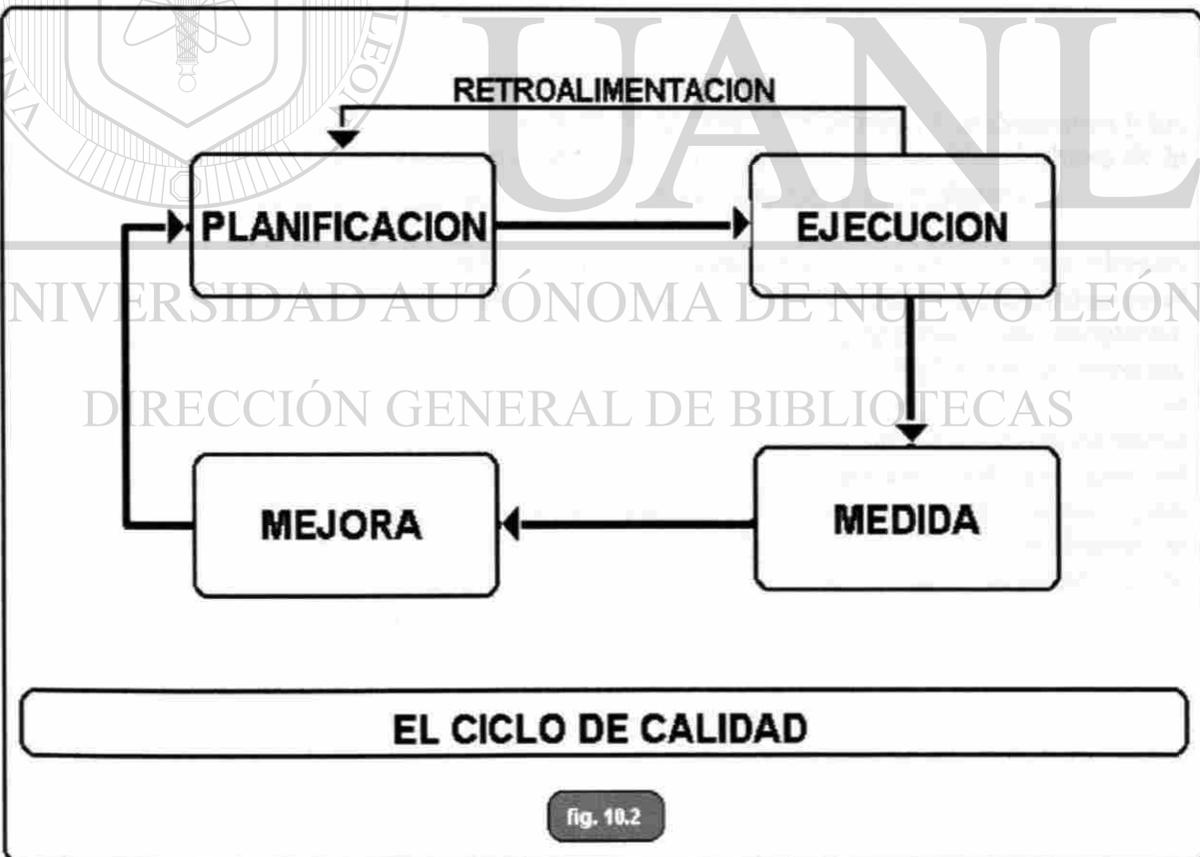
La auditoría de sistema se conoce por varios nombres; entre éstos se encuentran: auditoría de gestión, de sistema y procedimientos, auditoría operativa y varias sustituciones de la palabra auditoría por revisión e investigación. Se caracteriza por su objetivo que consiste en examinar la situación de la organización. Las dos formas básicas de este tipo de auditoría son interna y externa. La primera examina los métodos de gestión de una empresa o agencia, mientras que la segunda se enfoca en los contratistas, vendedores y proveedores. Algunos también prefieren dividir la auditoría externa e investigación del vendedor y auditoría de vendedor, en la que la investigación se realiza antes de firmar el contrato y es una buen predicción del comportamiento del contratista basada en el trabajo en curso para otros clientes.

### Semejanzas entre las cuatro formas de auditorías.

A pesar de las diferencias en la aplicación de estas cuatro formas de auditoría, todas tienen varias cosas en común:

- Se ejecutan sobre una parte seleccionada de algo. No se auditan todas las transacciones financieras, todas las válvulas expedidas ni todas las acciones de la dirección. La auditoría selecciona una parte del universo disponible para su examen y luego saca unas conclusiones sobre el todo.
- Todas las auditorías exigen alguna clase de requisito, especificación u otros criterios de medida. Necesitan alguna forma de comportamiento. Una revisión de la eficacia puede ser beneficiosa, pero no se le puede llamar auditoría. Finalmente, todas las auditorías son ejecutadas por una persona distinta de la que realiza la actividad sometida a examen. Esto proporciona a la auditoría cierto grado de independencia y. Por tanto, respeto ante el usuario del informe de la auditoría.

### El ciclo de la calidad.



### **Planificación:**

Las actividades que van a realizarse deberían planificarse antes de que tengan lugar. Se deben de limitar las responsabilidades para establecer el grado de responsabilidad y propiedad del comportamiento resultante. Se debe definir la identidad y las necesidades del cliente. Deberían especificarse los requisitos en documentos escritos para describir la actividad o los productos pedidos. Todo esto se convierte en los requisitos básicos, frente a los cuales se mide la calidad.

### **Comportamiento:**

Se debe proceder a la acción según esté planificada. Deben guardarse los registros para que se puedan realizar las medidas. A las personas que realizan las tareas se les debe dar las herramientas adecuadas y la formación para llevar a cabo el trabajo tal como está especificado.

### **Medida:**

El éxito o fracaso de una actividad se tiene que medir frente alguna forma aceptada. Las herramientas que se utilizan incluyen la inspección, vigilancia, auditoría, evaluación y revisión. Todas las personas implicadas en la actividad deben ser conscientes de la calidad que se mide. *La retroalimentación procedente del cliente es vital para el éxito.*

### **Mejora:**

Los problemas se tienen que corregir y el proceso se tiene que mejorar. Los directivos y los operarios pueden compartir los conceptos para mejorar, pero la responsabilidad última de la mejora reside en la dirección. Los cambios se deben de comunicar a los clientes.

---

Como la buena calidad es producida por una buena gestión, estos son los bloques fundamentales para construir un programa de garantía de calidad (GC). Históricamente el término garantía de calidad se a asociado a cosas tales como comprobaciones, auditorías, inspecciones y otras formas de verificación, corrección y mejora. Actualmente, se reconoce que la calidad y la productividad no se pueden introducir por medio de la inspección; se tiene que introducir por medio de la gestión. Los directivos seleccionan a las personas capaces de crear un buen producto o servicio. Luego, se pueden asegurar que los empleados estén adecuadamente formados equipados, motivados y supervisados para alcanzar la calidad deseada del producto o servicio. Utilizando el marco de un sistema de garantía de calidad, los directivos pueden desempeñar sus deberes tradicionales de planificar, organizar, dirigir y controlar.

### **El papel de la función de auditoría.**

El papel fundamental de la organización de (GC) Garantía de calidad consiste en actuar como una prolongación de la dirección:

- Controla el comportamiento global de la empresa, planta o agencia.
- Identifica los comportamientos subestándares o anómalos, o precursores de problemas potenciales.
- Informa de sus hallazgos de forma comprensible y oportuna a la dirección que tenga autoridad para efectuar las acciones correctoras.
- Verifica rápidamente la eficacia de las acciones correctoras e informando de los resultados a la dirección.

Estos son también rasgos que se encuentran en cualquier buen sistema de auditorías, bien sea para la contabilidad financiera, la productividad o las auditorías de calidad en procesos o sistemas.

### **Razones por medio del cual se hace una auditoría.**

Una razón para hacer las auditorías es la supervivencia. En una situación competitiva los negocios irán a parar al proveedor más eficiente. La calidad se ha convertido en la clave para la supervivencia en nuestro mercado competitivo mundial.

Otra razón para realizar las auditorías reside en muchos de los reglamentos impuestos sobre las operaciones. En el entorno actual, no hay nada que no esté regulado.

La tercera razón para realizar auditorías de la gestión de calidad es para responder a las acciones del exterior que están en contra de lo que nosotros podemos estar haciendo. Por una razón u otra, las organizaciones poderosas sobre las que no tenemos ningún control están buscando continuamente los errores y equivocaciones que cometemos. Todo el mundo comete estos errores; pero hay que detectarlos con tiempo y realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

## **10.2 Administración de la auditoría de servicios. (PASO#1)**

### **El Plan General.**

Los directivos capacitados, tanto de calidad como de línea, tienen que hacer una planificación elemental para determinar qué actividades deberían auditarse independientemente del calendario existente. Estas actividades incluyen las funciones internas desempeñadas por diversos grupos dentro de una organización y las funciones externas desempeñadas por contratistas, proveedores u otros grupos ajenos.

Una de las formas que se utilizan consiste en trazar una matriz que muestre todos los grupos, tales como proyectos, líneas de productos, servicio y procesos, a lo largo de un eje y los compromisos a lo largo de otro eje. Esto proporciona un punto de partida para planificar las auditorías, bien sea por compromisos entre todos los grupos de la organización o por los propios grupos. Para las auditorías externas se puede preparar una lista similar. Se enumeran los proveedores críticos a lo largo de un eje y los grupos o líneas de productos servidos por esos vendedores a lo largo del otro eje.

### **Programación de las Auditorías.**

La dirección, normalmente el jefe de la auditoría o el director de (GC), deberían preparar una programación anual de auditorías basada en la lista global de deseos que se acaba de describir. Como nunca podemos realizar todas las auditorías que quisiéramos, la programación tiene que tener en cuenta los recursos disponibles y la programación del producto o proyecto. Es decir, las auditorías deberían programarse para los momentos en que pueden ser observadas las actividades en vez de limitarse a auditar los registros. Otro factor que se debe considerar es la salud de los programas de control considerados, lo que quiere decir que las auditorías deberían programarse, o añadirse a la programación previamente planificada, con mayor frecuencia para las áreas que tengan problemas conocidos. Un objetivo debería ser auditar todas las actividades dentro de cierto marco temporal, con suficiente detenimiento para asegurarse de que todo el programa de control de gestión se está poniendo en práctica eficazmente. Esto quiere decir que aquellas actividades que sean críticas para la seguridad, la fiabilidad o la rentabilidad deberían auditarse con más frecuencia de las que sean relativamente menos importantes.

Una vez preparada la programación anual debe distribuirse entre toda la alta dirección para que todos sepan cuando van a tener lugar sus auditorías. Por su puesto que la programación se tendrá que modificar ocasionalmente para incluir nueva información, cambios en el estado del proyecto. Se tiene que prestar atención a la notificación de estos cambios a todos los componentes de la dirección.

Después se debe preparar una programación detallada de la planificación de la auditoría, probablemente en ciclos trimestrales. Dentro de la programación detallada de la auditoría se encuentra, de manera característica, información del tipo:

- Actividad auditada.
- Fecha de comienzo.
- Jefe del equipo auditor.

Es importante que todos los directivos afectados por los grupos auditados reciban una copia de esta programación. El personal de contratos también debería avisar a los proveedores afectados.

### **Cualificación del Auditor.**

Los auditores tienen que estar preparados y cualificados para realizar los exámenes y los análisis. Hay dos niveles de cualificación, el de auditor y el de auditor jefe. Ambos niveles deben estar respaldados con documentos (antecedentes por escrito) de la cualificación. El auditor jefe organiza y dirige la auditoría, hace el informe de los resultados de la misma y evalúa las acciones correctoras. Por otra parte los auditores participan en el proceso auditor. Normalmente son especialistas técnicos representantes de dirección, nuevos auditores en período de formación y por supuesto otros auditores y auditores jefe asignados al equipo.

#### **Auditores Jefe.**

Los auditores jefe son mucho más difíciles de cualificar. El auditor jefe tiene que haber demostrado tener capacidad para extraer información, analizarla e informar los resultados de manera comprensible. Para ello hay que tener habilidad en la comunicación, un entrenamiento formal, haber participado en auditorías y haber sido examinado para comprobar su competencia.

#### **Capacidad de Comunicación.**

Para realizar la tarea de auditar el auditor jefe tiene que ser capaz de extraer y proporcionar información. Para estas dos cosas es necesario comunicarse de manera eficaz, tanto oralmente como por escrito. La habilidad para presentar temas complejos a una audiencia que es a menudo hostil es otro signo de un buen auditor jefe. Finalmente el auditor jefe debe de ser capaz de recibir información de otros. Para ello hay que tener la habilidad de leer y escuchar eficazmente.

#### **Entrenamiento formal.**

El futuro auditor jefe debería recibir entrenamiento formal que le proporcione una base sobre la que realizar las auditorías. Esta formación debería incluir temas sobre los métodos

de control (códigos, normas, compromisos) que se examinan, los bienes y servicios que se suministran, los principios generales de garantía de calidad las técnicas específicas de la planificación de las auditorías, su ejecución, la elaboración de informes y su seguimiento.

### **Experiencia.**

El futuro auditor jefe tendrá que ser capaz de poner a prueba en el mundo real una serie de teorías académicas, con el objeto de adaptarlas a sus propios enfoques. Esto debe hacerse bajo la dirección de un auditor jefe cualificado o por lo menos, de un miembro del equipo de dirección. Normalmente, las organizaciones exigen que se hayan realizado, por lo menos, cinco auditorías bajo supervisión en los últimos tres años para cumplir con los requisitos de participación en auditorías.

### **Examen.**

El último paso de la cualificación del auditor consiste en un examen objetivo y bien documentado de las capacidades del futuro auditor jefe. Muchas organizaciones implantan comités de cualificación. Ya que piensan que esto es un enfoque útil. De dos a cuatro auditores experimentados, directivos, ingenieros de calidad etc. Estos se realizan una serie de juntas en las cuales cuestionan al auditor jefe en potencia sobre diversos aspectos de las auditorías y sus reacciones a diversas situaciones.

### **Certificación.**

Después del examen final, los directores del auditor pueden darle su certificado de auditor jefe. Es importante que este certificado provenga del empresario. Si se utilizan certificados concedidos por terceras personas estos deberían complementar el examen y el análisis realizado por el empresario, no sustituirlos. El certificado del auditor jefe debe incluir:

- La identificación del empresario.
- El nombre del auditor jefe.
- La fecha de misión del certificado o de la recertificación.
- La base de la cualificación, esto es su capacidad comunicativa, la formación, experiencia y el examen.
- La firma de la persona que otorga el certificado (directivos).

Los auditores jefe deben de tener al día su cualificación por medio de la participación activa en el proceso auditor. Si una persona no a realizado, al menos, una auditoría en el último año, sería conveniente que se sometiera a alguna especie de entrenamiento antes de ser asignado a otra auditoría.

### **\*Procedimientos formales de auditoría.**

Los planes formales y procedimientos para los programas de auditorías son necesarios para proveer de estructura y calidad al producto auditoría. Además, se reducirá el temor al proceso de auditoría por parte de los posibles auditados si se conocen las reglas. Los procedimientos deberían elaborarse con un espíritu de cooperación entre todos los departamentos y no debería consistir en órdenes procedentes del grupo auditor. Las áreas que han de considerarse cuando se elaboran los procedimientos de auditorías incluyen:

- Los métodos para determinar las áreas que van auditarse y calendarios propuestos, incluyendo los medios para revisar estos planes.
- Los métodos de preparación para las auditorías, incluyendo la composición y formación del equipo, la notificación a las partes afectadas y la elaboración de listas de comprobación.
- Los métodos para realizar las auditorías y cómo se registrarán y comunicarán los datos durante el proceso auditor.
- Los métodos para informar de los resultados de la auditoría incluyendo las medidas que se adoptarán cuando se descubran deficiencias graves.
- Los métodos que se utilizarán para trazar y cerrar las medidas correctoras resultantes.

Estos procedimientos deben abarcar las auditorías externas de proveedores o vendedores así como las auditorías internas de sus propias operaciones tales como lo son ***auditorías de calidad en el servicio.***

Un programa eficaz de auditoría necesita una base firme que incluya un buen calendario, la cualificación de los auditores y unos procedimientos sólidos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **10.3 Preparación de la auditoría de servicios. (PASO#2)**

**Fases del proceso auditor.** La auditoría de calidad en los servicios se puede dividir en cuatro etapas, que avanzan secuencialmente a lo largo de todo el proceso:

- La etapa de ***preparación*** de una auditoría comienza con la asignación de una auditoría particular a un auditor jefe e incluye todas las actividades desde el momento de la selección del equipo hasta la recopilación de información in situ.

- La etapa de **ejecución** empieza con la reunión inaugural con el auditado e incluye la recopilación de información y el análisis de dicha información. Normalmente esto se realiza por medio de entrevistas y examinando los registros.
- La etapa de **información** abarca la traducción de las conclusiones del equipo auditor a un producto tangible. Incluye la reunión final con el auditado y la publicación del informe formal de la auditoría.
- La etapa de **cierre** de la auditoría se refiere a las acciones resultantes del informe y la documentación de todo el trabajo auditor. Para las auditorías que den como resultado la identificación de algunas debilidades y desventajas, la fase de cierre incluye el seguimiento y la evaluación de las acciones consecuentes adoptadas por otras personas para solucionar el problema y evitar que se repita. Normalmente, a esto se le llama “acciones correctivas”

#### Pasos de la etapa de preparación.

Entre el lapso de tiempo en que se asigna una auditoría y el momento en el que ésta comienza, hay muchas cosas que hacer para establecer las bases y organizar el trabajo adecuadamente. En este lapso de tiempo surge una variedad de complicaciones para evitar dichos enredos es conveniente utilizar los nueve pasos siguientes en la preparación de la auditoría:

1. Definir el propósito de la auditoría.
2. Definir el ámbito de la auditoría.
3. Determinar los recursos que se van aplicar.
4. Identificar la autoridad de la auditoría.
5. Identificar las normas que se utilizarán.
6. Establecer contacto con el auditado.
7. Elaborar listas de comprobación escritas.
8. Revisar el historial del auditado.
9. Tener una idea de los sistemas de control.

Aunque es muy probable que cada auditoría sea distinta de las demás, estos pasos son comunes a todas, independientemente de que esté realizando auditorías de producto, de procesos, de sistemas o de proveedores.

#### Propósito de la auditoría.

(¿Que es lo que quieren conseguir los clientes con la auditoría?)

La respuesta a esta pregunta tiene una importancia crítica para el éxito de una auditoría y para mejorar el comportamiento. Los usuarios de su auditoría son aquellos directivos que producen el producto o el servicio que hace que el negocio sea rentable.

Principalmente una auditoría se realiza a un departamento que se le ha detectado alguna anomalía en el funcionamiento ya sea en el proceso o en su sistema o simplemente para mejorarlo. Lo que se busca lograr con una auditoría es encontrar las fallas para así darles seguimiento y arreglarlas buscando a su vez lo necesario para mejorar su funcionamiento en todos sus procesos y sistemas que lo mueven, con el fin de obtener un departamento que realice todas sus operaciones con una calidad total.

### **El ámbito de la auditoría.**

Este paso de la etapa de preparación consiste en establecer el ámbito de la auditoría. El ámbito determina un perímetro alrededor del área que se va auditar e identifica los elementos, grupos y actividades que van a examinarse. La definición del ámbito también sirve para hacer un uso más eficiente de los limitados recursos de la auditoría.

El ámbito de una auditoría influye mucho en su duración. Si el ámbito es demasiado amplio, no es posible terminar la auditoría en un período de tiempo razonable. Por lo contrario un ámbito demasiado limitado mal gastará recursos valiosos. Además, se tiene que tener en cuenta la disponibilidad de dinero y de personal cuando se delimita el ámbito. Las auditorías cuya fase de ejecución dura más de una semana son normalmente excesivas. Cuando se planifican las auditorías también se debe tener en cuenta el tiempo disponible de las personas del área que se va auditar.

A menudo, durante el curso de una auditoría aparecen más áreas que necesitan ser examinadas y que pueden estar fuera del ámbito original de la auditoría. El equipo tiene que hacer una serie de preguntas para saber si estas áreas son suficientemente importantes para estudiarlas inmediatamente o si se pueden esperar a un examen independientemente en fecha posterior.

### **El equipo auditor.**

En teoría, el paso siguiente es seleccionar el equipo auditor basándose en el propósito y el ámbito que se acaban de establecer.

Las auditorías hechas por una sola persona son una invitación a los problemas. Para evitar que la auditoría se convierta en una interpretación limitada de las normas o métodos existentes, el equipo tiene que estar integrado, por lo menos, por dos personas, no importa lo bien que esté planificada o lo claras que parezcan estar las normas, en una auditoría siempre hay que hacer interpretaciones. Un solo auditor acabará por orientar a la organización hacia su idea de lo bueno. Aunque puede usted tener suerte con un auditor estupendo, esta perspectiva acabará por ocasionar daños. El trabajo en equipo fomenta el equilibrio, sin embargo, un equipo con más de seis miembros se convierte en multitud. No puede ser controlado eficazmente, ni siquiera por un jefe de equipo experimentado.

De ser posible debería haber alguna persona ajena de la organización de garantía de calidad en el equipo auditor para facilitar el concepto de equilibrio. Aunque es corriente que el jefe del equipo sea miembro del grupo de calidad, los demás miembros del equipo proceden de todos los departamentos de la organización.

Con el fin de que la auditoría sea eficaz y tenga éxito, los miembros del equipo auditor tienen que estar bien entrenados. Además de las reglas y procedimientos, los auditores tienen que estar informados del proceso que se va auditar. Deberían tener algunos conocimientos sobre la línea del producto o los servicios que se vayan auditar y quiénes son los clientes. Todo grupo tiene clientes, internos y externos, y el equipo auditor debe explorar estas relaciones.

### **Autoridad de la auditoría.**

Este paso en la etapa de preparación es determinar la autoridad de la auditoría. Una razón para identificar la autoridad de la auditoría es disipar la reacción natural del auditado de ponerse a la defensiva cuando se le informa que va a ver una auditoría. Los directivos pueden llegar a pensar que se les está molestando o que están metiéndose con ellos. Al especificar la autoridad de la auditoría a todas las partes involucradas (clientes y otros usuarios de la auditoría) se le confiere legitimidad y se eliminan o minimizan ciertos sentimientos que son adversos. En las auditorías de vendedores, esta autoridad se encuentra normalmente en las cláusulas del contrato o la especificación, a menudo bajo el encabezamiento de derechos de acceso. En las auditorías internas la autoridad se indica normalmente en el manual de garantía de calidad de su empresa / agencia o en un documento similar de definición de la política.

---

### **Normas de comportamiento.**

Son las normas o criterios según los cuales se mide la actuación de una actividad. Proceden de diversas fuentes, dependiendo del producto o servicio implicado. A veces estas normas están elaborados por un grupo de voluntarios bajo el patrocinio de una asociación profesional, como la sociedad americana para el control de calidad (ASQC), e impuestos al trabajo por medio de un contrato, una especificación, o un procedimiento de referencia. Una organización puede elaborar normas internas como reglas propias, tales como la acreditación hospitalaria. Las normas también pueden provenir de dentro, por ejemplo, la política de la empresa y el manual de procedimientos las instrucciones de fabricación o las hojas de proceso.

Independientemente de su origen, las normas representan métodos comprobados para ejecutar las tareas con el control deseado. Representan el acuerdo entre los deseos de su cliente y las promesas del auditado. Entonces, el programa de calidad de la organización se convierte en la norma de comportamiento con el cual se comparan los procedimientos departamentales, las instrucciones y otros documentos. Estos procedimientos, instrucciones y otros documentos se convierten en la norma con la cual se compara el comportamiento real del trabajo o producto.

Las normas de comportamiento tienen que ser claras, concisas y sin ambigüedades; y no deberían estar sujetas a variaciones amplias de interpretación. Debe hacerse hincapié en que sin las normas de comportamiento no se puede hacer ninguna medida significativa. Y sin medidas las auditorías se convierten solo en conjeturas en lugar de hechos.

### **Contacto Inicial.**

Después de haber establecido el propósito, el ámbito, los recursos, la autoridad y las normas de comportamiento de la auditoría, el paso siguiente en la etapa de preparación es realizar el contacto inicial con el auditado. La costumbre, así como la cortesía, exige que se le notifique antes de empezar la parte de la auditoría correspondiente a la recopilación de datos in situ. El fin de este contacto inicial es informar al auditado de que se va a realizar una auditoría y también de darle a conocer el propósito y el ámbito de esa auditoría. Es importante la comunicación oral antes del anuncio formal. Normalmente, esta acción informal la realiza personalmente o por teléfono el jefe del equipo. En el caso de una auditoría de vendedor, puede que se exija que toda comunicación se haga por medio del comprador o del funcionario contratante. Es durante este contacto informal cuando se pide una copia de los métodos formales del control del auditado y un organigrama. También pueden ser convenientes las especificaciones de procesos y las descripciones de productos. Con este material usted debe poder identificar las normas internas de comportamiento y los procedimientos del auditado que sean pertinentes al ámbito de la auditoría.

También tienen que elaborarse los detalles administrativos con el auditado. Estos incluyen las programaciones, los acuerdos y asignaciones. Deben establecer unas fechas para la auditoría que sean aceptadas mutuamente para disponer de las personas adecuadas durante el periodo de auditoría.

---

### **Notificación formal.**

Después de haberse puesto de acuerdo en estos detalles iniciales informales, todavía se tiene que remitir una notificación formal al auditado. Esto sirve tanto para las auditorías internas como las externas. Lo corriente es que la notificación formal proceda del directivo que solicita la auditoría (el cliente); aunque en algunos casos la notificación tiene que proceder del funcionario contratante u otro representante del contratante. Esta es una manera eficaz de que el cliente sea propietario de la auditoría y hace que esté implicado activamente en todo el proceso. Puesto se requiere que la auditoría se oriente a temas gerenciales, la carta de notificación o el memorando debe ir dirigido a la alta dirección. En las auditorías internas podría ser el jefe del departamento o el director del proyecto. En las auditorías de vendedores sería probablemente el presidente de la empresa o el director de la división.

En la carta de notificación o memorando deben incluirse los siguientes elementos:

- Organización auditada.

- Propósito de la auditoría.
- Ambito de la auditoría.
- Normas de comportamiento.
- Actividades que se van auditar.
- Intercomunicación a organizaciones involucradas.
- Antecedentes documentados pertinentes.
- Identificación de los miembros del equipo auditor.
- Programación preliminar de la auditoría.

Lo importante es que todos estos elementos se comuniquen formalmente a todas las partes antes de empezar las investigaciones de la auditoría.

### **Vigilancias.**

Como la vigilancia (auditoría de procesos) consiste a menudo en un examen de las mismas actividades a lo largo de un período de tiempo, casi nunca es conveniente la notificación al auditado en el grado en que se acaba de describir para cada vigilancia realizada. Sin embargo, sí que es conveniente notificarlo al auditado antes de empezar un programa de vigilancia. Elementos tales como el propósito, el ámbito y las normas deben identificarse inicialmente, para que las personas sometidas a la vigilancia sepan qué esperar.

### **Listas de comprobación de las auditorías.**

Es necesario que se examinen todas las áreas de control seleccionadas identificadas por las diversas normas de comportamiento elegidas para su auditoría. Además, habrá que implantar un método para organizar todos los documentos y papeles de trabajo que juntos formaran los registros finales de la auditoría. Una lista de comprobación eficaz satisfará ambos requisitos. No sólo es que se recomiende una lista de comprobación, si no que es exigida por diversas normas de programas de auditorías. La lista de comprobación es también una de las diferencias distintivas entre una auditoría y otros métodos, menos formales, de control del comportamiento. Esta lista de comprobación sirve de guía a todos los miembros del equipo auditor con el fin de garantizar que se cubra adecuadamente todo el ámbito de la auditoría. También proporciona un lugar para la documentación del examen de las evidencias de cada auditor.

### **Contenido de la lista de comprobación.**

Hay ciertos criterios que debe incluir cualquier lista de comprobación independientemente del tema de la auditoría o de su ámbito. Obviamente, la lista de comprobación tiene que proporcionar primero la identificación clara del tema concreto de la auditoría a la que se refiere, la actividad u organización que se va auditar y las fechas de la auditoría.

La función principal de la lista de comprobación es enumerar los puntos concretos que van examinarse. El formato con el que se consigue esto variará de una organización a otra.

La lista de comprobación debe tener una referencia a la sección concreta de la norma que establece ese requisito. Estas referencias no sólo le proporcionan una respuesta rápida a la pregunta, si no que, en primer lugar también obligan a ser precisos en la elaboración de la lista de comprobación.

También es necesario incluir un plan para recoger las evidencias concretas necesarias para responder a ciertas preguntas de la lista de comprobación.

La lista de comprobación debe dejar espacio para anotar los resultados de sus exámenes, incluyendo la identificación de las personas con las que hablo.

### **Listas de comprobación normalizadas.**

Las listas de comprobación normalizadas son de la variedad de talla única. Por sí solas no son convenientes en las auditorías para la mejora del comportamiento por que no reflejan como una organización determinada asigna las responsabilidades y la autoridad, no identifican algunas características especiales de un sistema de control que pudiera ser crucial para el éxito y puede que sólo abarquen unos pocos criterios de comportamiento. Además, estas hacen que la auditoría avance sin la preparación y meditación adecuadas. No se recomienda el uso exclusivo de listas de comprobación normalizadas. Sin embargo pueden proporcionar a los auditores un conjunto de preguntas potenciales sobre las que basarse. Este enfoque es conveniente. Igualmente, se debe guardar las preguntas utilizadas en las auditorías anteriores para su posible aplicación a la auditoría actual.

### **Preparación de listas de comprobación.**

Normalmente, es responsabilidad de cada miembro del equipo auditor preparar las preguntas concretas de la lista de comprobación pertinentes a la parte de la auditoría que tienen asignada.

Esta consiste en que el auditor debe primero establecer los requisitos que debe cumplir el área auditada. Después de que estos estén bien establecidos se debe de realizar un conjunto de preguntas las cuales se utilizaran en las entrevistas que se realizarán a los miembros del departamento auditado y a las personas que interactuar con dicha área. También se realizara un cuestionario el cual debe de contestas el auditor después de la revisión de los procedimientos, de haber terminado las entrevistas y haber examinado las evidencias. el auditor tiene que determinar si el auditado cumple con los requisitos antes descritos. Cuando se preparen las preguntas de la lista de comprobación, se debe tener mucho cuidado de no cambiar los requisitos fundamentales de la lista estándar, sustituyendo el uso de palabras similares sin prestar atención, ya que no se tienen la

autoridad para cambiar el enunciado de un requisito para que refleje su propia manera preferida de realizar una tarea.

Cuando se termine la elaboración de la lista de comprobación, cada auditor debe remitir su parte para que la revisen sus compañeros. Esto sirve para comprobar el esmero, la construcción lógica adecuada y la ausencia de sesgo. Cualquier persona cualificada es válida para hacer la revisión. Puede ser el auditor jefe, otro miembro del equipo o el director de la sesión auditora. El propósito de esta revisión no debe ser aprobar la lista de comprobación sino más bien someterla a un examen crítico de su contenido.

### **Historia.**

Cuando se elaboran las listas de comprobación y se prepara la auditoría, es conveniente saber la historia del comportamiento anterior del auditado. Puede que la organización haya realizado una auditoría anterior en esta área u otra similar. En este caso se debe de revisar los registros de las auditorías anteriores e identificar, en estos registros, cualquier área concreta que puede tener problemas repetitivos. Esta información deberá añadirse a la lista de comprobación. Si la auditoría anterior puso de manifiesto algún incumplimiento de los requisitos, se debe determinar el estado actual de las acciones que se adoptaron para resolver ese incumplimiento. El jefe del equipo de la auditoría anterior puede haber cerrado estos temas basándose en la información de que se pusieron en práctica acciones correctoras concretas. El nuevo equipo auditor debe verificar que estas acciones sigan en efecto y que han sido eficaces para prevenir la reparación del problema o incumplimiento.

### **Evaluación.**

Durante las entrevistas iniciales de contacto se deben pedir las copias de los planes, procedimientos y descripciones de procesos del auditado. Una vez obtenidos estos documentos, cada miembro del equipo auditor debe examinarlos con dos fines:

1. Hay que determinar si las instrucciones documentadas responden adecuadamente a los requisitos identificados de cualquier norma de comportamiento de un nivel más elevado.
2. Se debe obtener un mejor conocimiento de la actividad del auditado para que la fase de ejecución de la auditoría pueda concluirse de forma eficaz y eficiente.

En este momento se deben anotar las entradas en las sesiones apropiadas de la lista de comprobación de la auditoría que indiquen la adecuación de los procedimientos que han de ser examinados. Si el plan o procedimiento escrito parece ambiguo en cuanto a la aplicación del requisito de control, se anota en la lista de comprobación; se tendrá que examinar estas áreas más a fondo más adelante.

Igualmente, el estudio de los procedimientos identificará los registros, formularios o informes concretos que se utilizan para poner en práctica la acción necesaria. Esto también deberá ser anotado en las listas de comprobación de la auditoría junto con la identificación de la persona o lugar donde están disponibles las copias.

### **Fuentes de información.**

Al momento de revisar los métodos de control formales documentados, se debe ser consciente de los diversos tipos de evidencias que podrían utilizarse para verificar la puesta en práctica de las distintas promesas. Las evidencias pueden definirse como los hechos utilizados por el auditor para definir y conocer las prácticas reales en uso. Las evidencias adoptan muchas formas distintas, incluyendo las declaraciones orales por parte del auditado, las entrevistas realizadas a personas involucradas, las comunicaciones escritas y las observaciones del auditor. Los seis tipos de evidencias usados normalmente en las auditorías son:

1. Examen físico.
2. Confirmación.
3. Documentación.
4. Observación.
5. Preguntas al auditado.
6. Comparaciones y relaciones.

1. **Examen físico.** El examen físico es la inspección o recuento, por parte del auditor, de los activos tangibles según unos criterios establecidos. Este tipo de evidencia está asociado, la mayoría de las veces, con los productos en vez de con los servicios. Son ejemplos de exámenes físicos:

- Volver a inspeccionar o ensayar el material aceptado por el departamento de recepción para verificar que cumple los criterios de aceptación.
- Volver a comprobar los instrumentos de medida después de su calibración para verificar que su precisión está dentro de los límites aceptables.
- Volver a inspeccionar o ensayar un producto después de que haya pasado una inspección o ensayo para verificar si el artículo es aceptable.

Se considera que el examen físico es uno de los tipos más fiables de evidencias. El auditado no tendrá muchas dificultades con estos elementos tangibles cuando se le presenten en el informe final. Sin embargo no se debe abusar de esta forma de evidencia, ya que tiende a conferir un aura de desconfianza.

2. **Confirmación.** La confirmación implica la recepción de una respuesta por escrito procedente de una tercera parte independiente que verifica la exactitud de cierta

información. Los laboratorios analíticos utilizan a menudo este método para verificar si un proceso de ensayo determinado todavía funciona correctamente. Se toma una muestra y se analiza por el laboratorio y por una oficina externa. Luego se comparan los dos resultados. Como las confirmaciones proceden de fuentes independientes del auditado, se tienen en mucha estima y son verosímiles.

El que se utilicen las confirmaciones depende de las necesidades de fiabilidad de la situación así como las evidencias alternativas disponibles.

3. **Documentación.** La documentación es el examen de la información escrita (planes, procedimientos, instrucciones, especificaciones, informes, impresos, planos, registros, etc.) para justificar la ejecución de algo y que cumplió los requisitos. Ya que muchas transacciones y procesos están apoyados, con frecuencia, al menos por un documento, se dispone de un enorme volumen de este tipo de evidencias. La documentación es la fuente de información usada con mayor asiduidad, pero, también es la que más se abusa.

4. **Observación.** La observación es el uso de los sentidos para valorar ciertas actividades. A lo largo de una auditoría hay muchas oportunidades para hacer uso de la vista, del oído, del tacto y del olfato para evaluar un amplio rango de situaciones.

5. **Preguntas al auditado.** Este es el proceso de obtener información escrita u oral del auditado en respuesta a sus preguntas. Aunque se obtengan muchas evidencias con las preguntas al auditado, normalmente no se pueden considerar definitivas por que no proceden de una fuente independiente y pueden estar sesgadas a favor del auditado. Por tanto, cuando se recopilan hechos por este medio, normalmente es necesario obtener otras evidencias corroborativas por otros medios.

6. **Comparaciones y Relaciones.** Las comparaciones y las relaciones se utilizan fundamentalmente como medio de aislar las actividades que deben investigarse intensivamente, aquellas cosas que parecen estar fuera de control.

En resumen los productos de la fase de preparación son:

- *Un plan para la auditoría.*
- *Una lista de comprobación de la auditoría.*
- *Acuerdos con el auditado.*
- *Una evaluación inicial de los métodos de control.*
- *Un plan de recopilación de las evidencias.*

*El plan de la auditoría* identificará la organización que se va a auditar, el objeto o propósito de la auditoría y su ámbito, las actividades que se van a auditar, los miembros del equipo auditor, y los documentos (normas de comportamiento) aplicables a la auditoría.

**La lista de comprobación de la auditoría** identificará los diversos elementos que se quieren examinar y la ubicación de referencia para cada requisito. Indicará las clases de evidencias que el auditor desea obtener durante la auditoría. La lista de comprobación dispondrá de espacio para anotar el cumplimiento o incumplimiento observado por el auditor con respecto a cada requisito unitario comprobado, junto con un espacio para anotar comentarios y notas con respecto a ciertas conclusiones. La lista de comprobación también identifica la actividad que va a auditarse, el auditor, la fecha de auditoría, el personal contactado durante la misma y el número de identificación de la auditoría.

En **la revisión de los métodos de control** del auditado y las explicaciones con sus clientes, el auditor ha identificado las posibles áreas fuertes y débiles de la actividad que se va a evaluar. También se ha preparado un plan para recoger las evidencias. Con **el plan de la auditoría**, la programación y la lista de comprobación parcialmente terminada y hechos los planes necesarios ya se cumplió la fase de preparación.

## **10.4 Fase de ejecución de la auditoría. (PASO#3)**

### **FASE DE EJECUCION.**

La fase de ejecución de una auditoría se conoce con muchos nombres: trabajo de campo, examen, entrevistas, pruebas, verificación y evaluación. Es la parte de la auditoría en la que se recogen los datos y abarca el período de tiempo desde la llegada al lugar de la auditoría hasta la reunión final. La fase de ejecución consta de lo siguiente:

- Una reunión inaugural.
- Un conocimiento del sistema de control.
- La verificación del sistema de control.
- Reuniones entre el equipo auditor y el auditado.

### **Reunión inaugural.**

Todas las auditorías deben tener algún tipo de reunión inicial con objeto de establecer una relación personal entre los miembros del equipo auditor y el grupo auditado. La reunión inaugural o inicial, se celebra poco después de la llegada del auditor al lugar de la auditoría que puede ser la planta de un vendedor un departamento de servicios etc. En la reunión tiene que estar todo el equipo auditor para que todos se puedan ver entre sí. Normalmente, el jefe del equipo preside la reunión, que debe ser breve. Las presentaciones elaboradas no hacen más que malgastar el tiempo y el dinero.

## **Comunicación de los objetivos.**

En la reunión inaugural se tiene que conseguir varios puntos importantes:

- Se debe volver a definir los objetivos de la auditoría. Puede que el auditado no tenga más que una idea ambigua de que puede esperar, especialmente si es su primera experiencia con una auditoría. Normalmente, el grupo a sido auditado antes y tendrá alguna idea sobre qué esperar. El jefe del equipo auditor debe marcar el tono de la reunión definiendo los objetivos de una manera clara y diplomática. Aunque estos objetivos se hayan remitido al auditado en la carta de notificación, es un medio humano importante decirlo en persona. El equipo auditor y el auditado deben intercambiar sus puntos con respecto a la auditoría.
- El auditor debe de formarse juicios importantes durante la reunión inaugural:
  1. ¿El auditado está relajado o nervioso; abierto o a la defensiva?
  2. ¿Cuál parece ser el estilo del grupo?
  3. ¿Está solo el director afectado y trata de dominar la reunión?
  4. ¿Esta presente el staff y participa?
  5. ¿Hay algún representante de fuera de la organización de garantía de calidad?
- El auditor tiene que dar la impresión al auditado de que conoce su producto o línea de servicio y como afecta al trabajo de su cliente.

## **Comunicación de las áreas de interés.**

El auditor debe preguntar al auditado sobre las áreas de interés para él, así el auditor puede revisarlas y tomar un juicio que le de un parámetro de como están estas áreas.

Por lo contrario, el auditor puede que tenga interés particular sobre algunas áreas de la auditoría. Si la investigación durante la fase de preparación a puesto de manifiesto alguna área débil, debe de mencionarse. Así ayudara al auditor a intensificar sus investigaciones en ciertas áreas que más lo necesitan.

## **Acordar la logística.**

Esta es la parte más importante de la reunión inaugural ya que afecta a todo el esfuerzo futuro.

Durante la reunión inaugural se debe preparar la programación detallada del resto de la auditoría para que ésta pueda proceder eficientemente. Una buena forma de conseguirlo consiste en realizar una matriz de auditores, áreas y fechas en que se realizaran las inspecciones, entrevistas etc. Discutiendo las necesidades de información con el auditado, el equipo podrá designar bloques de tiempo para personas determinadas. Con esto se logran tres puntos importantes:

- Se obliga a proseguir con el proceso auditor.
- Se proporciona una buena gestión del tiempo al auditado.
- Se fomenta la aplicación constante de los recursos del auditor a toda la auditoría.

### Percepciones.

La mayoría de nosotros reconocemos que en el mundo, tal como lo vemos, no es necesariamente una visión de la realidad. Un buen trabajo, puede que alguna persona lo vea como malo y otra lo vea muy bien. Con frecuencia, se nos presentan los mismos hechos que a otra persona. Nuestra percepción de estos hechos y las conclusiones resultantes serán diferentes según nuestras necesidades individuales y puntos de vista. Las personas incluyendo a los auditores vemos las cosas de maneras diferentes.

Tres puntos a considerar del auditor para persuadir a su cliente y a la organización auditada de que su percepción de los hechos es mejor y más útil que la percepción que ellos tienen de los mismos hechos:

- Es conveniente presentar los elementos y los hechos que satisfagan las necesidades de la organización auditada y la auditora. También hay que mostrar cómo afectan los hechos al producto o servicio.
- Hay que ignorar o quitar las cosas poco irrelevantes.
- Se tiene que hacer hincapié en las cosas importantes. La audiencia presentará atención a los problemas crónicos o persistentes y a las debilidades, así como a las tendencias.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### Comprender el sistema.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la mayoría de las organizaciones hay dos sistemas de control: el formal y el real. Jamás serán iguales. Son las diferencias entre los dos las que varían de una empresa a otra y de un departamento a otro. La experiencia ha demostrado que las mejores firmas y las empresas que se superan día a día tratan de minimizar la brecha entre la teoría y la realidad. Con objeto de medir esta brecha, usted tiene que conocer los dos tipos de controles.

**Controles formales.** El sistema de control formal es el que se describe a la gente externa en los documentos escritos. Normalmente consta de organigramas, políticas de la empresa, diagramas de flujo y diversos manuales y procedimientos. Las herramientas que usted utiliza para conocer este sistema formal son las preguntas de la lista de comprobación. Aunque gran parte del examen inicial de estos sistemas de control formales se realizó durante la fase de preparación usted debe comprobar los puntos críticos de control durante la fase de ejecución.

**Controles informales.** Además de comprender el sistema de control formal, también tenemos que identificar, comprender y evaluar el sistema de control real. Puede considerarse que cualquier sistema de éstos está formado por los cuatro elementos de planificación, ejecución, control y corrección. Independiente mente de la actividad que se controle, normalmente le darán buen resultado estos elementos:

- Se debe de establecer las responsabilidades y autoridades para las diversas partes importantes de la actividad.
- Hay que segregar las tareas importantes para dividir el trabajo.
- Se debe de planificar y revisar las acciones importantes antes de comenzarlas. Elabore la manera de autorizar el comienzo del trabajo.
- Hay que elaborar un medio de medir y registrar la información sobre el proceso o la actividad que se está controlando.
- Y finalmente hay que controlar la actividad para poder utilizar una retroalimentación eficaz, y poner en práctica la acción correctora dirigida a la causa de un problema además de la deficiencia inmediata.

Estos son los elementos de control que tiene que examinar en la aplicación real. Ya que la mayoría de sus conocimientos procederán de las charlas que mantenga con las personas que tratan de poner en práctica los sistemas de control formales e informales, es muy valioso para el éxito de la auditoría la comprensión de las técnicas adecuadas para hacer las entrevistas.

### **Técnicas para hacer entrevistas.**

Un buen auditor posee experiencia, formación y actitudes personales de una naturaleza especial. Parte de estas cualidades es la habilidad para hacer entrevistas útiles al auditado.

El proceso de una entrevista se puede desglosar en seis pasos:

1. Hacer que las personas se sientan cómodas.
  2. Hay que explicar el propósito de la entrevista.
  3. Descubrir lo que están haciendo.
  4. Analizar lo que están haciendo.
  5. Llegar a una conclusión provisional.
  6. Explicar el paso siguiente.
- 
1. *Hacer que las personas se sientan cómodas.* Muy frecuentemente, la persona a la que se entrevista se siente cohibida por la presencia del auditor, incluso puede pensar que su trabajo está en peligro si da las respuestas equivocadas. A menos que se eliminen estas barreras, no se obtendrá demasiada información.
  2. *Se necesita explicar el propósito del auditor.* La mayoría de las personas manifestarán el deseo de compartir la información una vez que sepan por qué la quiere usted. En cierto modo, les hace sentirse importantes y fortalece el lazo que se está formando.

3. *Descubrir lo que están haciendo.* Este punto consiste en realizar preguntas que le otorgue información veraz y oportuna al auditor. Si el auditor evita preguntas que tienen “sí” o “no” por respuesta, conseguirá mucha más información. Si las respuestas son incompletas, el auditor deberá intentar con “y que paso después” para así sacar la información mas completa y necesaria para él.
4. *Analizar lo que están haciendo.* Una vez que el auditor haya escuchado las respuestas de las preguntas realizadas en las entrevistas, tiene que analizar lo que estas quieren decir. Si esta familiarizado con el proceso de control que esta tratando, su trabajo aquí se vuelve más fácil.
5. *Conclusiones provisionales.* En este punto se debe llegar a manifestar un conjunto de conclusiones. Aquí el auditor no quiere decirle a nadie que esta haciendo algo mal. Por ello es que los informes sobre el comportamiento de los empleados se dejan de lado o no tienen ningún significado. Pero el auditor tiene la obligación de decir al entrevistado lo que piensa, tanto las cosas buenas como las malas.
6. *Explicar lo que sigue.* El paso final del proceso entrevistador consiste en concluir las discusiones. En este punto el auditor debe determinar si consiguió toda la información necesaria de cada entrevista, si él considera que con algún entrevistado quedo algo pendiente se lo debe hacer saber citándolo nuevamente otro día.

**Las claves para una buena entrevista son:**

- Planeación.
- Una preparación rigurosa.
- Un deseo genuino de conocer y comprender los puntos de vista de las otras personas.
- Tener la capacidad de análisis casi inmediato para dar conclusiones exactas y concretas.

### Verificar el sistema.

El proceso de verificación ocupa la mayor parte del tiempo y el esfuerzo de la fase de ejecución de la auditoria. La verificación es la recopilación y el análisis de los hechos sobre los que se descubrirán las cosas y se darán las opiniones.

Hay que tomar en cuenta que en el proceso de verificación del sistema el auditor primeramente debe de hacerse dos preguntas primordiales:

1. ¿Esta puesto en práctica el sistema?
2. ¿Funciona adecuadamente el sistema?

Las actividades de preparación de la auditoría y la comprensión del sistema facilitan las respuestas a estas preguntas; sin embargo no nos otorga ninguna prueba tangible. La organización, tanto como el o los auditados exigirán dicha prueba para que las conclusiones sean creíbles. El mejor modo de conseguir las pruebas que convenzan tanto a la organización como a los auditados es examinando directamente al producto o servicio, que es lo que sale de la organización que se está auditando.

Herramientas de verificación:

1. Trazado.
2. Muestreo.
3. Corroboración.

**Trazado.** El trazado es una herramienta utilizada para recoger evidencias durante la auditoría. Trazar significa seguir el avance de algo tal como se procesa. El producto que se está trazando puede ser tangible, como una placa metálica, o intangible como un servicio otorgado por un vendedor. El trazado es de gran utilidad cuando se auditan actividades intangibles como procesamiento de datos, servicios etc.

La mecánica del trazado es relativamente sencilla:

1. Primeramente hay que plantear el principio y el final del proceso.
2. Después hay que elegir una o más transacciones.
3. Finalmente hay que seguir el camino de la transacción hacia adelante o hacia atrás a lo largo del proceso.

---

La verificación por medio del trazado descansa en la suposición de que el camino tomado represente bastante bien el funcionamiento real del proceso.

**Muestreo.** Esta herramienta de verificación, sirve para hacer una selección de muestras representativas para examinar las características o propiedades de un conjunto determinado de personas, información, productos o servicios, etc.

Antes de emplear esta herramienta nos debemos hacer las siguientes preguntas:

1. ¿De qué se van a tomar muestras?
2. ¿Qué significado tendrán los resultados?
3. ¿Cómo se va a tomar la muestra?
4. ¿Cuántas unidades contendrá cada muestra?

**Corroboración.** La tercera herramienta importante de verificación es la corroboración, que es el respaldo de un “hecho” con otras evidencias independientes. Generalmente, la corroboración la hacen dos o más auditores que verifican los hechos separadamente a partir de dos o más fuentes, para así realizar la corroboración de las informaciones obtenidas.

### **Reuniones del equipo auditor y los auditados.**

El paso final de la fase de ejecución es la reunión del equipo, lo último no es lo menos importante. Es una buena práctica dejar, por lo menos, 30 minutos al final de cada jornada o al principio de la siguiente para que se reúna el equipo. Estas sesiones deben estar estructuradas informalmente, pero incluyen tres áreas:

- Puesta en común de los hechos, las conclusiones provisionales y los problemas.
- Volver a planificar las actividades del día siguiente. Esto es una especie de repetición de la fase de preparación.
- Elaboración del informe de la auditoría.

La puesta en común de los hechos y las conclusiones provisionales enriquecen el proceso auditor. Hablar de lo que se ha aprendido durante la investigación del día hace que el equipo corrobore los hechos y las posibles áreas para hacer una investigación más profunda. Las discusiones también deben incluir las percepciones obtenidas durante el proceso entrevistador. El resultado de esta puesta en común puede ser volver a planificar o volver a orientar la auditoría. No hay que olvidarse, sin embargo, que está obligado a seguir el propósito y el ámbito originales de la auditoría.

**Conclusiones provisionales.** Conforme se realizan entrevistas y se recogen datos, se estará llegando a algunas conclusiones sobre el comportamiento de la organización auditada dentro del área específica que se está persiguiendo. Puede tratarse tanto de prácticas buenas como malas, que son candidatas a incluirse en el informe final. En la reunión con el equipo estos borradores pueden pulirse, consolidarse con otros o desecharse.

**Informar al auditado.** Las reuniones eficaces del equipo son una clave importante para el éxito de las auditorías. Igualmente, las reuniones informativas diarias con el auditado mejorarán la calidad de su auditoría.

La reunión informativa diaria con el auditado incluye:

- Lista de comprobación concluidas.
- Áreas de la lista de comprobación para examinar al día siguiente.
- Áreas preocupantes.
- Problemas experimentados.

## 10.5 Elaboración del informe. (PASO#4)

### El informe es el producto.

El informe de la auditoría es el producto final. Todas las cosas vistas, los sonidos, olores, observaciones, trozos de papel, tensiones y ansiedades se reducen finalmente a algo que tienen que leer los demás. Cuando todo está concluido, la única evidencia de su presencia es el informe. Es el medio que se tiene para comunicar información a los demás.

El informe final de la auditoría debe contener ciertas características para que sea bueno, conciso y completo:

- Verificabilidad.
- Inferencias.
- Juicios.
- Resumen.
- Hallazgos.
- Temas generales.
- Entrevista final.
- Desacuerdos.
- Asistencia.
- Informe formal.
- Memorando.
- Acabado.

**Verificabilidad.** El informe debe ser verificable. Puede que el lector no siempre pueda verificarlo personalmente, ya que no se puede trazar las evidencias de todos los fragmentos de historia conocidos. Cuando hacemos referencia a elementos concretos o sitios de lugar de la auditoría, se mejora la verificabilidad.

**Inferencias.** Una inferencia es una afirmación sobre algo desconocido, hecha con base en algo conocido. Como por ejemplo se puede inferir una falta de control en el tamaño de un tornillo a partir del examen de los moldes. También se puede inferir la falta real de control a partir del hecho de dos de cinco, o seis de veinticuatro tornillos extraídos de la línea son demasiado pequeños. La técnica de recopilación y análisis de datos harán que usted presente estas inferencias de un modo comprensible y lógico.

**Juicios.** Los juicios son la expresión de la aprobación o desaprobación. Al igual que las inferencias, no se pueden evitar, así que se tiene que ser consciente de los juicios que utilice en su informe. Al igual que en las inferencias, aquellos juicios que respaldan una creencia previamente mantenida se aceptarán enseguida; mientras que se opondrá resistencia a los juicios contrarios a aquellas creencias.

**Resumen.** La credibilidad y aceptación del informe se beneficia sustancialmente cuando se incluye una valoración del comportamiento global. El resumen es, por tanto, la parte más importante de todo el informe. Un sistema tal de anotaciones refleja las prácticas anteriores en que las auditorías sólo informaban de las cosas malas. Es correcto mencionar que las cosas funcionan bien, como debería ser, y que tan sólo existen unos pocos problemas menores.

Este resumen debe de contener una presentación de una o dos frases de cada uno de los hallazgos importantes, si es que los hay. Cuando se tenga que informar de problemas, esta combinación del resumen y los hallazgos puestos de relieve llamará la atención de la alta dirección, tanto de su propia organización (o cliente) como del auditado. Un resumen equilibrará el tono negativo de cualquier hallazgo y observación.

**Hallazgos.** La preparación del informe sigue con el desarrollo de cualquier hallazgo y u observación propuestas por los diversos miembros del equipo durante la etapa de recogida de datos.

Un hallazgo es una condición adversa a la calidad. Si no se corrige, la calidad de los bienes y servicios seguirá empeorando. Hay que recordar que el principal objetivo de la auditoría es mejorar el comportamiento del área o actividad que se está examinando.

**Temas Generales.** Cada hallazgo tiene que ser la afirmación clara y concisa de un problema genérico, uno que se refiere a todo un grupo, clase o actividad. Esto se refiere a que si se encuentran varios hallazgos sobre un mismo caso estos se deben de presentar en otro punto como un tema general.

**Entrevista Final.** La entrevista final es la primera oportunidad formal para que el equipo auditor presente su informe a la dirección de la actividad auditada. Al momento de terminar la parte investigadora de la auditoría se programa la entrevista final y se deja un tiempo libre para que el equipo auditor prepare algo para la entrevista final. La entrevista final debe seguir el formato del informe escrito formal. Los objetivos principales de la reunión final son:

- Presentar el resumen.
- Presentar los hallazgos, observaciones y las prácticas ejemplares.
- Permitir correcciones y explicaciones.
- Explicar el seguimiento y el proceso de respuesta si se identificaron los problemas.

**Desacuerdos.** Como miembro del equipo, se puede estar en desacuerdo con el resumen o con alguno de los hallazgos. No obstante, cada miembro del equipo tuvo la oportunidad de expresar sus inconformidades y opiniones en las reuniones diarias. Las conclusiones que se generaron en estas reuniones del equipo son ahora afirmaciones. No es el momento de

discutir con los miembros del equipo. Si dicho miembro del equipo no pudo convencer al resto del equipo de las ventajas de su punto de vista durante la reunión del equipo seguro que no podrá convencer al auditado durante una reunión final, breve y formal.

**Asistencia.** La exposición de la entrevista final debe hacerse ante los directores responsables de las actividades auditadas. La asistencia del director de calidad solo no es satisfactoria ya que él puede convertirse en un filtro para la comunicación de su informe a la alta dirección. Las conclusiones y cualquier hallazgo u observación pueden ser objeto de distorsión. Además el propietario de un problema debe tener la oportunidad de participar en la discusión.

**Informe Formal.** El informe formal es la documentación final y completa de la auditoría. Este tiene que ser congruente en el sentido de que una persona normal pueda comprenderlo sin tener que hacer una serie de preguntas. Tiene que emitirse después de un periodo de tiempo razonable a partir de la reunión final.

El informe debe comenzar presentando la información necesaria sobre los antecedentes. Usualmente está contenida con una introducción o antecedentes. El párrafo del resumen o de las conclusiones tiene que ir a continuación, después en la segunda hoja del informe va una lista de las personas con las que el auditor se contacto durante el curso de la auditoría. A continuación se hace una lista de todos los hallazgos y observaciones que se encontraron. El informe tiene que llevar la fecha y estar firmado por el representante en jefe del equipo y también puede contener las firmas de todos los miembros del equipo.

**Memorando.** El método más corriente de transmitir el informe formal consiste en adjuntarlo a una carta memorando de presentación escrita por el cliente u otro directivo responsable o administrador. Esto nos sirve para dar credibilidad e importancia al concepto por el hecho de que el informe tiene su origen en una persona importante.

**Acabado.** En este punto se considera que el informe de la auditoría es el producto. Es la única característica permanente de todo el trabajo y esfuerzo que lleva una auditoría. Es importante que el informe se valla redactando conforme avanza la auditoría y no al final con prisas.

La parte más importante del informe de la auditoría es el resumen. Estos resultados proporcionan a la dirección de la organización (auditora, auditada y del cliente) un análisis de la salud de la actividad auditada desde la perspectiva del equipo auditor. Los problemas identificados en la auditoría se tienen que presentar de forma que la dirección actúe sobre ellos.

## 10.6 Cierre de la Auditoría. (PASO#5)

### Fase de Cierre.

La fase de cierre de la auditoría abarca las actividades que siguen a la emisión del informe formal. Estas actividades pueden clasificarse en:

- Evaluación de la respuesta.
- Cierre definitivo de la auditoría.
- Documentación.

Estos tres elementos están íntimamente relacionados con la idea de acción correctora, por eso es conveniente empezar explicando los principios que hay detrás de la corrección de problemas.

**Acción correctora.** La planificación y el control son actividades básicas de gestión que son comunes a todos los negocios y a todas las operaciones gubernamentales. Los objetivos de la gestión abarcan seguridad, la calidad, el costo, la fiabilidad, la utilidad y la programación entre otros. Se utilizan diversas políticas, procedimientos, instrucciones y otras formas de gestión para alcanzar estos objetivos. El control es el proceso de seguir los planes e identificar las desviaciones significativas de ellos. Implica el establecimiento de un conjunto de normas y la medición del comportamiento frente a esas normas. Los métodos del control abarcan la inspección, el ensayo, y por supuesto la auditoría. El análisis de los indicadores del comportamiento es un medio que tiene la dirección para determinar si hay un problema. Se utiliza, luego, la retroalimentación para hacer las correcciones de forma que se puedan alcanzar los objetivos.

El principio de la acción correctora es que las condiciones adversas a la calidad tienen que identificarse y corregirse enseguida. Para las causas importantes adversas a la calidad, se tiene que determinar la causa y adoptar las medidas para evitar su repetición, incluyendo la información de estas acciones a la dirección. Esta última parte del proceso de la acción correctora es a menudo la más difícil de poner en práctica, ya que las verdaderas causas de los problemas casi nunca son fáciles de identificar.

### **Tres componentes fundamentales de la acción correctora.**

1. Descubrir los problemas.
2. Solucionar los problemas.
3. Corregir las causas de los problemas.

**Respuesta al informe de la auditoría.** Después de emitir el informe de la auditoría, se pide una respuesta al auditado si se presentan algunas conclusiones adversas, hallazgos u observaciones, se da un tiempo (30 días) después de la recepción del informe de la auditoría

es un periodo de tiempo típico para dar la respuesta. Aunque se pida en la reunión final, probablemente no se obtendrá una respuesta sustantiva durante ese momento de elevada tensión. Los altos directivos quieren meditarlo antes de comprometerse seriamente a cambiar. Esto es normal y se tiene que esperar.

**Adecuación de la respuesta.** La evaluación de la adecuación de la respuesta debe ser tarea de un equipo. Los miembros del equipo junto con sus compañeros de los departamentos afectados, deben revisar las acciones planificadas, para evaluar las causas subyacentes descritas de cada hallazgo y las acciones planificadas para corregirlas. Las preferencias personales no deben influir sobre la evaluación; se tiene que decidir si la acción planificada es sensata y tiene una posibilidad razonable de éxito.

**Elementos de la respuesta.** Una respuesta bien preparada es clara y trata todos los hallazgos con los pasos de la acción correctora específica y un calendario para su conclusión.

**Elementos que se deben tratar en la respuesta:**

- La identificación de la causa raíz y la evaluación del efecto del hallazgo sobre el trabajo terminado.
- Una comprobación o verificación para garantizar que se han examinado otras áreas que puedan tener problemas similares.
- Las acciones adoptadas para corregir los problemas en el informe, así como los que se hayan descubierto durante la comprobación de otras áreas.
- La identificación de la acción que se adoptará para evitar su reaparición en el futuro.
- Las personas responsables de estas acciones y la fecha de acabado para cada una de ellas.

Por lo regular nunca se dan respuestas así. Regularmente se encuentran dos problemas significativos:

1. La respuesta es una defensa del estatus.
2. La respuesta arregla deficiencias específicas sin acometer las causas genéricas.

Ambos problemas se pueden minimizar con una buena auditoría y un buen informe.

**Cierre definitivo.** Una vez que se haya analizado la respuesta y se haya observado que es aceptable, se tiene que verificar, de algún modo, que se haya realizado la acción correctora.

Algunas opciones de cierre pueden ser:

1. La respuesta describe adecuadamente las condiciones del cambio y hay una posibilidad razonable de éxito. En este caso hay que aceptar la respuesta y cerrar definitivamente este hallazgo u observación.

2. Puede que sea necesario que alguien de la organización realice, personalmente, una breve visita de seguimiento para verificar la puesta en práctica de la acción correctora. Esta persona puede ser un miembro del equipo auditor, una persona afectada de otro grupo o una tercera parte. La visita tiene que limitarse a verificar sólo lo que hay, no a auditar una nueva área. Si las cosas salen satisfactoriamente los hallazgos y observaciones pueden cerrarse. En realidad, la acción del cierre definitivo será probablemente, una combinación de estas opciones.

**Informes periódicos del estado de la auditoría.** Una técnica útil para trazar las acciones sobre los resultados de una auditoría consiste en emitir informes periódicos del estado de la auditoría. Estos deben identificar:

- Todos los hallazgos y observaciones de cada auditoría.
- Cambios de fechas de cumplimiento de las acciones o respuestas adicionales.
- Cuándo han sido cerrados todos los elementos de una auditoría.

Estos informes pueden ayudar a sus directivos a valorar el estado de las acciones sobre los resultados de la auditoría.

**Cierre formal.** Toda auditoría debe cerrarse formalmente por medio de una carta o memorando. En el caso en que hay acciones correctoras que se aplacen durante largos periodos de tiempo, o cuando su eficacia no se pueda determinar sin una auditoría de seguimiento, la auditoría individual debe cerrarse y el seguimiento debe proporcionarse por otros medios como el informe del estado de la auditoría o un sistema de control de los compromisos. Finalmente, toda acción correctora debe ser examinada en la siguiente auditoría, regularmente programada, de esa área.

**Registros.** Con unos buenos registros debe ser relativamente fácil convencer a los demás de su eficacia de su programa auditor. Nosotros examinamos los registros en busca de la verdad; los demás harán lo mismo. Además los buenos registros ayudan a preparar la siguiente auditoría regularmente programada.

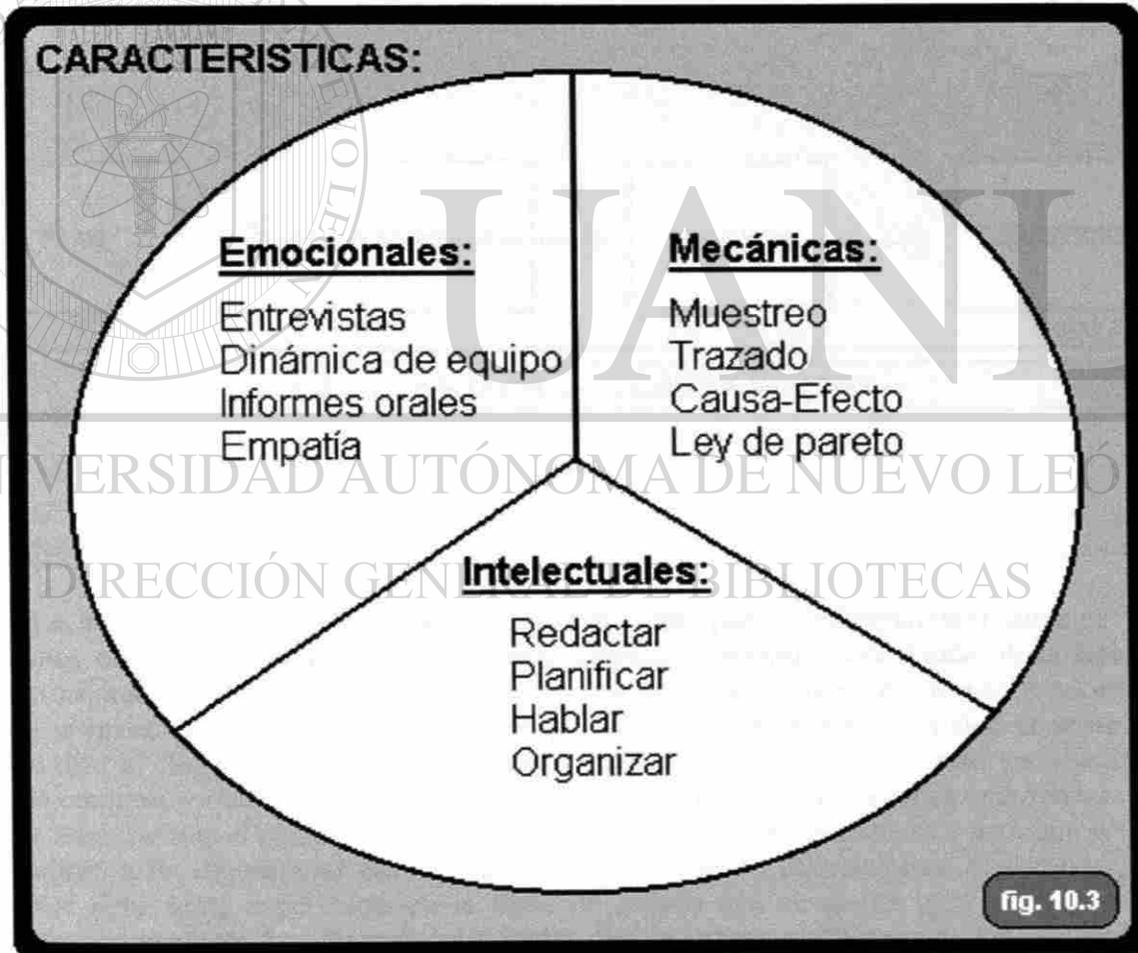
Los registros de las auditorías se pueden clasificar en oficiales y en no oficiales, dependiendo de su uso y del tiempo que se guarden. Los posibles registros oficiales son los siguientes:

- Carta de notificación de la auditoría.
- Plan de la auditoría.
- Listas de comprobación en blanco.
- Informe de la auditoría y carta de presentación.
- Respuesta del auditado.
- Carta de cierre.

Los registros no oficiales se guardan principalmente para el uso propio y realmente no se utilizan para demostrar nada. Algunos posibles registros no oficiales son:

- Referencias a las cualificaciones del auditor.
- Notas sobre la auditoría.
- Listas de comprobación utilizadas.
- Documentos obtenidos del auditado.

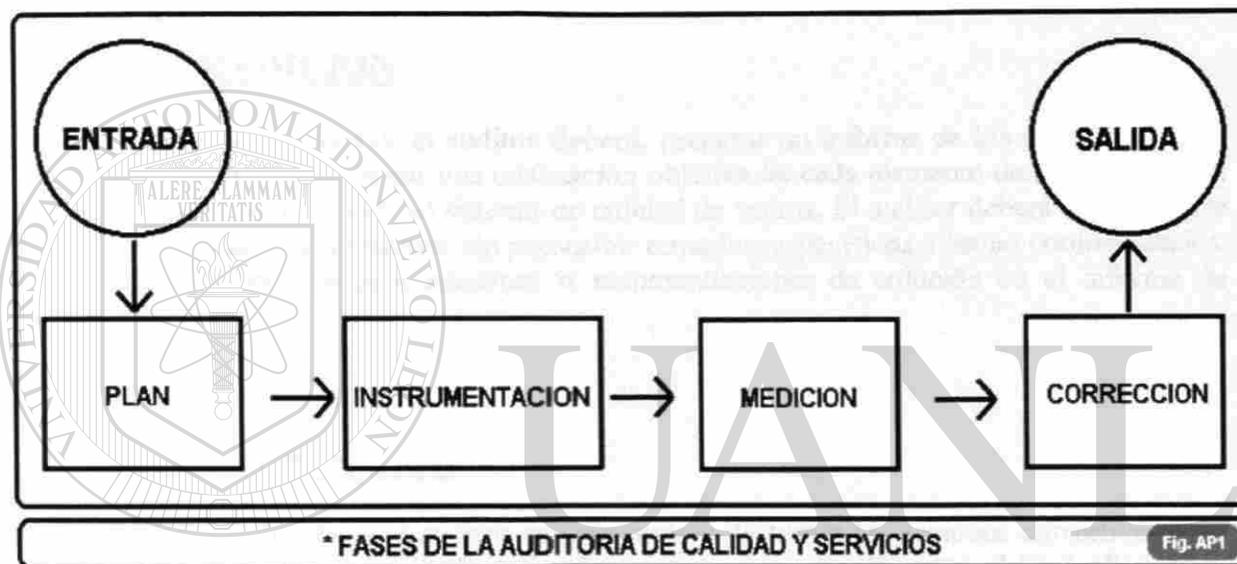
### CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS QUE REQUIERE UN AUDITOR.



## V.- APLICACION PRACTICA

### MANUAL DE AUDITORIA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN LA FUNCION DE VENTAS

Las auditorías de ventas pueden realizarse para una organización global o para una función de negocios específica dentro de una organización. En cualquier caso la auditoría de calidad o servicios debe cubrir cuatro fases: planeación, instrumentación, medición y corrección.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

#### FASE 1: PLANEACION

La auditoría de calidad y servicios abarcan a tres partes independientes entre sí: los clientes, el auditor y el auditado. Estas partes deberán colaborar entre sí antes de la fase de instrumentación para determinar el propósito y los procedimientos que se van a necesitar para la realización de la auditoría. El propósito de una auditoría de calidad consiste en garantizar al cliente que las prácticas empresariales son idóneas para alcanzar los objetivos de la empresa y que las actividades del auditado se ajustan a las prácticas aprobadas. Se debe asegurar que el auditor no tenga ninguna vinculación con la función o área que se va a auditar, a fin de asegurar que la evaluación esta libre de desviaciones. A si mismo, el auditor debe tener experiencia en la línea de trabajo que se audita para identificar de manera competente las discrepancias entre las prácticas verdaderas y las esperadas. Deberán establecerse las expectativas de los clientes respecto del trabajo que realizará el auditor para asegurar que se satisfacen sus requerimientos.

## **FASE 2: INSTRUMENTACION**

En esta fase el auditor dirige una conferencia previa a la auditoría, para revisar con el auditado la agenda y aclarar cuestiones respecto al proceso. Luego, el auditado deberá acompañar al auditor al área de trabajo. El auditor debe verificar ejemplos reales de las prácticas en el lugar de trabajo, a fin de evaluar la conformidad o falta de ésta con respecto de los requerimientos documentados aprobados por el cliente. Una auditoría de calidad y servicios no es solo una evaluación del personal; sino del sistema operativo de todas éstas. El auditor deberá dejar una copia de los hallazgos de la auditoría y discutir los puntos con el auditado antes de cerrar la conferencia de cierre de la auditoría.

## **FASE 3: MEDICION**

En la fase de medición, el auditor deberá, preparar un informe de los resultados de la auditoría. En él deberá incluir una evaluación objetiva de cada elemento de auditoría y una puntuación global para todo el sistema de calidad de ventas. El auditor deberá citar siempre solicitudes de acción correctiva, sin prescribir remedios específicos a las no conformidades. Sin embargo, podrá sugerir opciones o recomendaciones de solución en el informe de auditoría.

## **FASE 4: CORRECCION**

Al llegar a esta etapa el auditor es responsable de tomar las acciones correctivas y de registrar los resultados. “solicitud de acción correctiva” esta deberá llevar al establecimiento de un sistema operativo eficiente y eficaz, al tiempo que se mantiene el cumplimiento de las normas de trabajo y las prácticas actuales. El auditor y el auditado deberán reunirse en la fecha programada de seguimiento. En este momento, el auditor deberá ser acompañado al lugar de trabajo para observar, evaluar, confirmar y registrar la eficacia de las acciones correctivas. Esta fase de auditoría de calidad y servicios concluye despues de que el cliente recibe el informe de seguimiento.

## **PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA**

### **FASE DE PLANEACION:**

- Elegir un equipo independiente de auditoría.
- Elegir un enlace o anfitrión entre el auditado.
- Hacer una lectura previa de estos lineamientos.
- Hacer una lectura previa de la encuesta de auditoría.
- Programar un día para la auditoría.
- Asegurarse que el lugar de trabajo sea accesible.

### **FASE DE INSTRUMENTACION:**

- Realizar una orientación previa a la auditoría.
- Observar la documentación del trabajo.
- Observar las prácticas de trabajo.
- Anotar las observaciones sobre la encuesta de la auditoría.
- Verificar el cumplimiento de los lineamientos.
- Anotar evidencias de no conformidades.
- Discutir los descubrimientos de la auditoría con el auditado.

---

### **FASE DE MEDICION:**

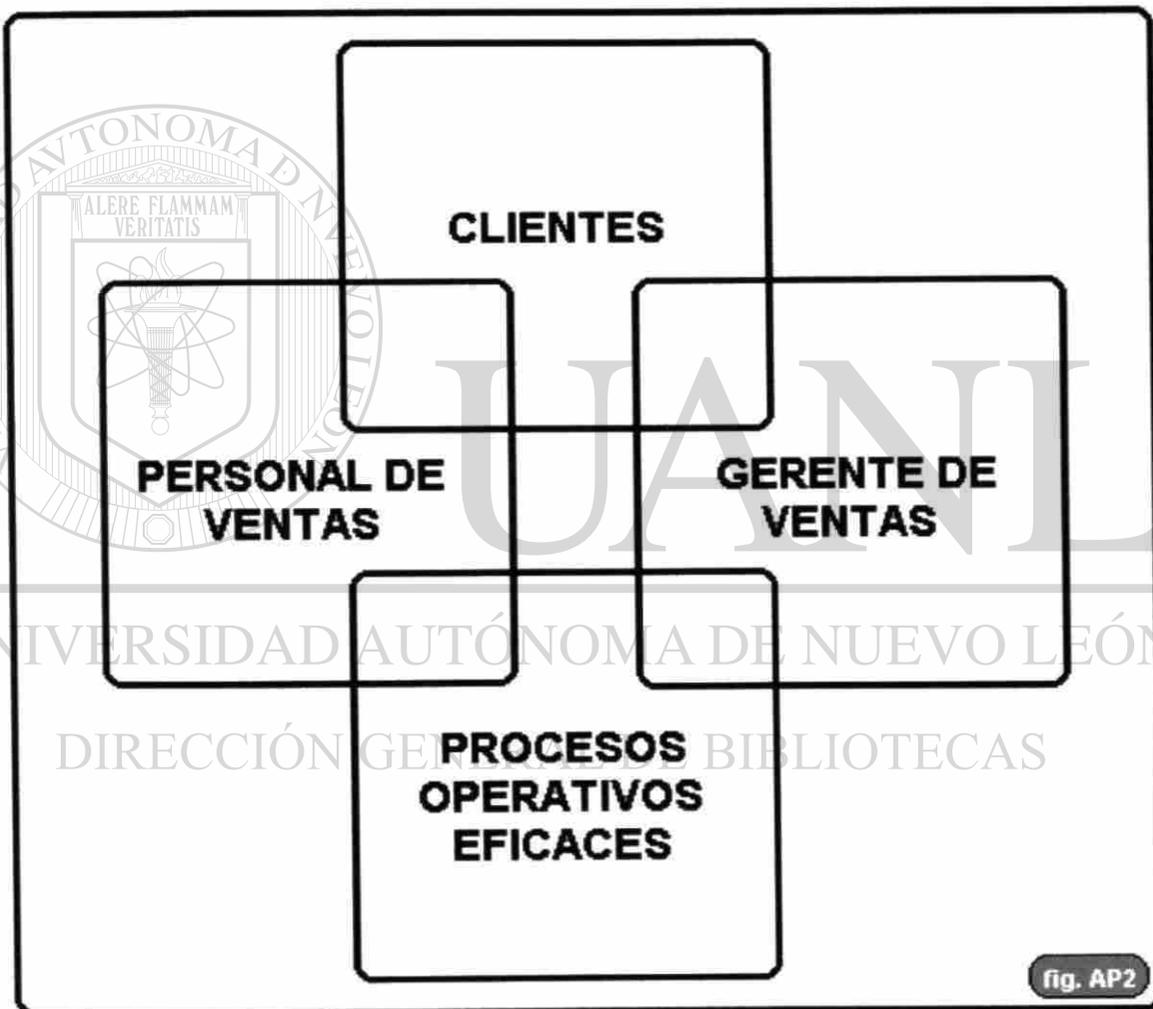
- Totalizar la puntuación de la auditoría.
- Anotar las diferencias entre la puntuación de la auditoría contra el máximo.
- Clasificar los problemas de acuerdo con el tamaño de la diferencia.
- Decidir si los problemas son importantes o poco importantes.
- Recomendar mejoras.
- Completar el informe de auditoría.
- Escribir una solicitud de acción correctiva.
- Informar de los resultados a la dirección.

### **FASE DE CORRECCION:**

- Obtener un compromiso de acción correctiva.
- Programar fechas para las acciones correctivas.
- Seguimiento para confirmar que se tomen las acciones.

## **ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN UN DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Las relaciones entre proveedor y cliente son la clave para un sistema de calidad y servicios en ventas. La dirección de ventas es responsable de la mejora continua del personal y de los procesos operativos que afectan la relación entre el cliente y el proveedor. Los clientes son fundamentales porque toman las decisiones de compra.



**\* Aspectos fundamentales de un sistema de calidad en ventas.**

## **ASPECTOS FUNDAMENTALES: UNA BUENA RELACION CON LOS CLIENTES ES EVIDENCIA DE CALIDAD EN VENTAS**

- Contratos anuales.
- Visitas de los ejecutivos al cliente.
- Visitas de los clientes al proveedor.
- Planeación conjunta de proyectos.
- Acuerdos de no divulgación de investigación y desarrollo.
- Premios de certificación al proveedor.
- Cartas de intención de compra.
- Participación de mercado del 100º o.

## **PROCESO DE CALIDAD Y SERVICIOS DE VENTAS**

**1: DEFINICION GENERAL Y OBJETIVOS.** El proceso de calidad y servicio de ventas deberá diseñarse con el propósito de brindar una línea directa de comunicación con los clientes nuevos y existentes. El personal de ventas deberá recolectar las opiniones de los clientes por medio de entrevistas y encuestas. Esta información se utilizara para establecer objetivos mutuos entre los proveedores y los clientes. Entre las actividades del proceso de calidad y servicios de ventas se incluyen las siguientes:

- Generación de recomendaciones.
- Exploración de recomendaciones.
- Calificación de los mejores prospectos.
- Reuniones con quienes toman decisiones.
- Identificación de necesidades y problemas.
- Desarrollo de una estrategia de ventas.
- Presentación de propuestas de solución.
- Manejo de objeciones.
- Negociación de acuerdos.
- Cierre y servicio de pedidos.

**2: RELACIONES CON LOS CLIENTES.** Muy frecuente el personal de ventas deberá desarrollar las relaciones con los clientes al hacer preguntas y mantener descripciones actualizadas de los requerimientos de ellos. El personal de ventas deberá proporcionar información oportuna respecto a la forma en que los nuevos bienes y servicios pueden contribuir a él logro de las metas y objetivos de los clientes. El personal de ventas deberá descubrir los problemas de los clientes, propondrá soluciones y negociará acuerdos de compra. Asimismo, el personal de ventas evaluará las fortalezas y debilidades de los competidores.

**3: PROYECTOS DE MEJORA.** Cada oportunidad de ventas es un proyecto potencial de mejora de ingresos para el proveedor. Asimismo, el cliente deberá beneficiarse al satisfacer los requerimientos que deben cumplirse para alcanzar el éxito. El personal de ventas deberá demostrar la conducta de administración de proyectos, al planear primero y después instrumentar las estrategias de ventas, luego deberá hacer seguimiento y realizar los ajustes estratégicos necesarios. El objetivo de todo proyecto de mejora de ingresos deberá ser enlazar las necesidades de los clientes con las capacidades de los proveedores.

**4: PROPUESTAS DE VENTAS.** Una propuesta de ventas es un documento que un proveedor genera para comunicar la descripción de una solución propuesta y demostrar cómo ésta satisface los requerimientos del cliente. Una propuesta de ventas deberá transmitir la esencia de la forma que un proveedor puede satisfacer las necesidades del cliente. El personal de ventas deberá asegurar que todas las propuestas de ventas describan con precisión el producto o servicio que se ofrece y guardar el estado de propuestas abiertas. La propuesta escrita es parte importante del proceso de ventas ya que comunica los detalles respecto a qué, por qué, cómo y cuándo; que el comprador necesita considerar antes de tomar una decisión de compra.

## **CONTROL DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

**1: PROFESIONALISMO GENERAL DEL PERSONAL.** Muy frecuente, el personal de ventas asume los aspectos del servicio al cliente. Tal personal debe hacer seguimiento después de la venta para asegurar que los clientes están satisfechos con los productos o servicios que reciben. El servicio al cliente es un componente primordial del sistema de calidad y servicio en ventas, debido a su influencia en la satisfacción de los clientes. La dirección debe especificar asignaciones de servicio al cliente al personal apropiado de ventas o servicio. Estos empleados deberán seguir procedimientos establecidos de trabajo. El personal asignado a los procesos de servicio del cliente deberá cumplir con las normas de desempeño establecidas en el trabajo, como precisión, integridad y oportunidad. ®

## **DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

### **Procesos de servicio al cliente:**

- Procesos de literatura: Proporcionar literatura descriptiva del producto.
- Proceso de muestras: Proporcionar muestras para exhibición.
- Proceso de consultoría: Responder a preguntas técnicas sobre los productos.
- Ordenar los procesos de administración: Responder a las solicitudes para cambiar los programas de entregas.
- Proceso de análisis de fracaso: Responder a las solicitudes de análisis, diagnóstico y eliminación de las causas de falla en productos y servicios.

**2: RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS DE VENTAS.** Un sistema de calidad y servicios en ventas deberá incluir un método para medir el alcance de las normas de desempeño de ventas y servicios. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento continuo de la productividad de los empleados, para comunicar una evaluación de eficiencia y eficacia desde el punto de vista del personal de ventas y servicios.

**3: RETROALIMENTACION DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.** Un sistema de calidad y servicios en ventas deberá incluir un método para medir la satisfacción de los clientes respecto del desempeño de los proveedores. Las organizaciones de ventas deberán establecer un instrumento apropiado de retroalimentación continua de los clientes.

**Métodos de retroalimentación continua de los clientes:**

- Encuesta de evaluación de las necesidades de capacitación en ventas.
- Centro de reunión y corrección de quejas de los clientes.
- Encuesta global de la satisfacción de los clientes.
- Encuesta anual de desempeño en el ciclo de tiempo de proveedores contra las expectativas.
- Encuesta anual de desempeño del ciclo de tiempo de los proveedores contra la competencia.

**FORMATOS DE AUDITORIA DE CALIDAD Y SERVICIOS EN VENTAS**

Este modelo de auditoría de servicios cubre un grupo completo de hojas de trabajo las cuales constituyen una herramienta de evaluación y medición para los directores, también otorgan los parámetros necesarios para clasificar el nivel de no conformidad de los sistemas operativos de ventas. La puntuación máxima posible es de 1000. Para aprobar la auditoría, la calificación mínima requerida es de 600 puntos, que se basa en la evaluación de los tres elementos fundamentales del aseguramiento de calidad y servicio en ventas.

#	Punto de Verificación	Puntuación Minima	Puntuación Maxima
4.0	Características de calidad y servicios en ventas.	66	110
5.0	Principios del sistema de calidad y servicios.	240	400
6.0	Operaciones del sistema de calidad y servicios.	294	490
*	TOTAL	600	1000

El modelo de auditoría comienza enumerando lo que son los *parámetros y criterios de la auditoría*, que muestran un desglose detallado de los valores de puntuación de la auditoría de calidad y servicio de ventas. Después se presenta un cuestionario de auditoría para las encuestas del auditor, una hoja de trabajo de resumen de puntuación, una hoja de trabajo de informe de auditoría y por ultimo una hoja de trabajo de solicitud de acción correctiva.

PARAMETROS Y CRITERIOS DE LA AUDITORIA			
Auditor: _____		Fecha: _____	
Auditado: _____		Ubicación: _____	
# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación máxima posible

*El cuestionario de auditoría se compone de 100 preguntas estructuradas, las cuales se califican de 0 a 10 puntos como máximo cada pregunta, la puntuación global máxima del cuestionario es de 1000 puntos. Este sistema de puntuación simplifica la determinación de una evaluación final. Además, establece una base de comparación para los resultados de auditorías futuras. Este cuestionario está diseñado para ayudar al auditor a registrar observaciones y evaluar el nivel de no conformidad con los lineamientos de calidad en ventas.*

<b>CUESTIONARIO DE AUDITORIA</b>					
Fecha de la auditoría: _____		Referencia: Lineamientos de aseguramiento de calidad en los servicios.			
Auditado: _____		Auditores: _____			
Ubicación de la auditoría: _____		Número de auditoría: _____			
<b>PUNTUACION DE LA EVALUACION</b>					
10 = La instrumentación del procedimiento carece de errores. 8 = La instrumentación del procedimiento es eficaz. 6 = La instrumentación del procedimiento es adecuada. 4 = Inadecuada. 2 = Existe. 0 = No existe.					
Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación	
				no Cumple	Cumple

**Puntuación de la auditoría de calidad y servicios de ventas.** Las puntuaciones de todos los elementos deberán totalizarse y registrarse en el resumen de puntuación de la auditoría. Este desglose de los elementos globales de evaluación y puntuación de la auditoría son necesarios para facilitar a la dirección y al auditor la evaluación de las diferencias entre los lineamientos recomendados y las prácticas reales de la organización de ventas. Las puntuaciones totales también son útiles para ayudar a la dirección a establecer metas futuras de calidad y servicio en ventas.

PUNTUACION DE LA AUDITORIA				
Auditor: _____		Fecha: _____		
Auditado: _____		Ubicación: _____		
# REF.	Puntos de verificación de la auditoría	Puntuación aprobatoria mínima	Puntuación de los auditores	Puntuación máxima posible

**Informe de auditoría de calidad y servicios de ventas.** Los informes escritos son un componente fundamental del proceso de auditoría. Los informes de auditoría transmiten la oportunidad de mejora al equipo ejecutivo. Asimismo, los informes retienen información para referencias y auditorías futuras. Estos contienen información como: puntos que se van a ajustar, fortaleza, debilidades etc.

<b>INFORME DE AUDITORIA</b>			
Auditor: _____		Fecha: _____	
Auditado: _____		Ubicación: _____	
Numero de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	No se ajusta	Se ajusta

## INFORME DE AUDITORIA (\*)

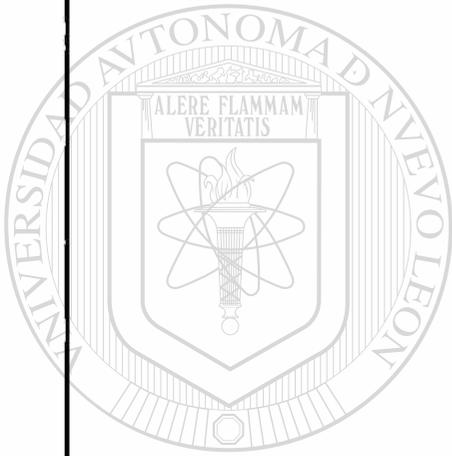
Auditor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Auditado: \_\_\_\_\_ Ubicación: \_\_\_\_\_

**PUNTO DE VERIFICACION:** \_\_\_\_\_

**FORTALEZAS**

**DEBILIDADES**



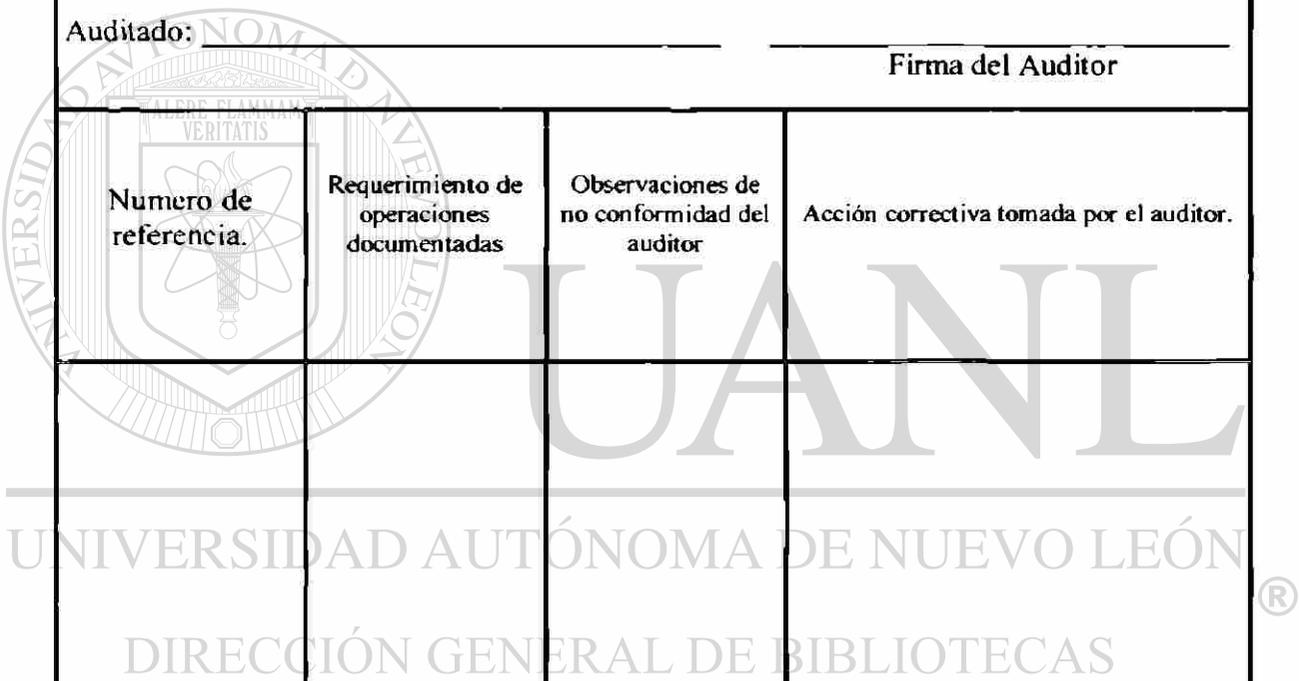
UANL

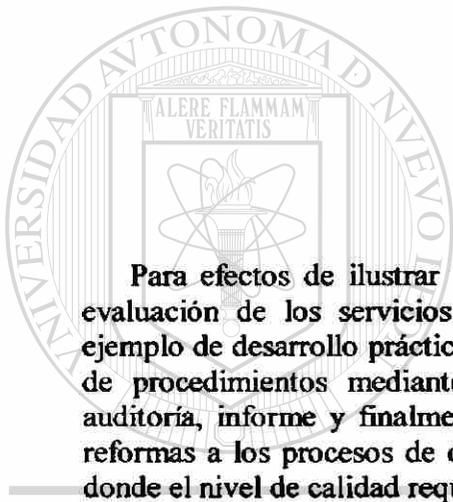
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Solicitud de acción correctiva.** Las solicitudes de acción correctiva son el elemento más importante de un informe de auditoría de calidad y servicios de ventas. Las acciones correctivas se jerarquizan de acuerdo a su grado de importancia. Sin una acción correctiva o un proyecto de rediseño, no se podría llevar a cabo los objetivos de mejora del desempeño de la dirección.

<b>SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA</b>			
Fecha: _____		Numero de la Auditoria: _____	
Auditor: _____			
Auditado: _____		Firma del Auditor _____	
Numero de referencia.	Requerimiento de operaciones documentadas	Observaciones de no conformidad del auditor	Acción correctiva tomada por el auditor.





## **CASO PRACTICO**

Para efectos de ilustrar la aplicación práctica de los procedimientos del modelo de evaluación de los servicios “auditoría de servicios”, a continuación se presenta un ejemplo de desarrollo práctico que consiste principalmente en la aplicación de un conjunto de procedimientos mediante una serie de formatos: cuestionarios, puntuación de la auditoría, informe y finalmente la presentación las solicitudes de acciones correctivas y reformas a los procesos de calidad y a los servicios que se derivan de las situaciones en donde el nivel de calidad requiere un mejoramiento distintivo.

Es importante aclarar que este procedimiento sugiere al final de la elaboración de un reporte sobre los resultados de la aplicación del cuestionario. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Fecha de la auditoría: 01 / ENERO 2000 Referencia: Lineamientos de aseguramiento de calidad en los servicios.

Auditado: CONTINENTAL BANK "VENTAS" Auditor: C.P.A. Salvador Tanos Handal.

Ubicación de la auditoría: OFICINAS GENERALES Número de auditoría: PRIMERA

### PUNTUACION DE LA EVALUACION

10 = La instrumentación del procedimiento carece de errores.  
 8 = La instrumentación del procedimiento es eficaz.  
 6 = La instrumentación del procedimiento es adecuada.  
 4 = Inadecuada.  
 2 = Existe.  
 0 = No existe.

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple	2	4	6	8	10	
1.1 Características de calidad y servicios	¿Se definen las características de satisfacción de los clientes?	1		0	2	4	6	8	10	
	¿Se definen las características de calidad en el servicio interno?	2		0	2	4	6	8	10	
	¿Se definen las características de calidad y servicios en ventas?	3		0	2	4	6	8	10	
	¿Se definen las características de C y S en la administración?	4		0	2	4	6	8	10	
	¿Se definen las características de productividad en dicho departamento?	5		0	2	4	6	8	10	
	¿Se definen las normas de aceptación para las características de: *Servicios.	6		0	2	4	6	8	10	
	*Administración.	7		0	2	4	6	8	10	
	*Ventas.	8		0	2	4	6	8	10	

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
1.2 Control de características de calidad y servicios en el departamento de ventas.	¿La dirección asigna la responsabilidad de medir las características de calidad y servicios en la organización de ventas?	9		0	2	4	6	8	10
	¿La dirección verifica los datos de mediciones de la calidad y servicios?	10		0	2	4	6	8	10
	¿La dirección toma acciones con base en los datos de calidad y servicios?	11		0	2	4	6	8	10
2.1 Aspectos fundamentales de un sistema de calidad y servicios en el departamento de ventas.	La dirección define los aspectos fundamentales de la calidad y servicios en ventas respecto a:								
	• ¿Relación con los clientes?	12		0	2	4	6	8	10
	• ¿Personal de ventas?	13		0	2	4	6	8	10
	• ¿Administración de ventas?	14		0	2	4	6	8	10
	• ¿Procesos operativos?	15		0	2	4	6	8	10
	• ¿Imagen?	16		0	2	4	6	8	10
2.2 Responsabilidad del gerente del departamento de ventas.	¿La dirección ha desarrollado un manual de C y S en ventas?	17		0	2	4	6	8	10
	¿La dirección autoriza la ejecución de auditorías periódicas de calidad y servicios en ventas?	18		0	2	4	6	8	10
	¿La dirección revisa de manera periódica los resultados de desempeño organizacional de ventas?	19		0	2	4	6	8	10
2.3 Desarrollo y apoyo del personal de ventas.	¿La dirección reconoce y recompensa las contribuciones del personal de ventas y servicios?	20		0	2	4	6	8	10

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
<b>2.3 Continuación</b>	¿La dirección proporciona la instrucción necesaria al personal de ventas y servicios?	21		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección evalúa las necesidades de capacitación del personal de ventas y servicios?	22		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección proporciona la capacitación necesaria para el personal de ventas y servicios?	23		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	¿La dirección comunica los datos vitales respecto a las operaciones del departamento de ventas al personal?	24		0	2	4	6	<u>8</u>	10
	¿El sistema de información existente ayuda de manera eficaz al personal de ventas a satisfacer los requerimientos de los clientes?	25		0	2	<u>4</u>	6	8	10
<b>2.4 Estructura del sistema de calidad y servicios en ventas.</b>	¿Existe un sistema para detectar anomalías en el sistema operativo de ventas?	26		0	2	4	6	8	10
	¿Existe un sistema para corregir las anomalías que se presentan en el sistema operativo de ventas?	27		0	2	4	6	8	10
<b>2.4.1 Documentación del sistema de ventas.</b>	¿Están documentados estos importantes aspectos organizacionales?								
	• Expectativas de los clientes.	28		0	2	4	6	8	10
	• Metas organizacionales.	29		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• Procedimientos de operación.	30		0	2	4	<u>6</u>	8	10
	• Resultados de desempeño.	31		0	2	4	6	8	10
	• Estado de la auditoría de calidad.	32		0	2	4	6	8	10
• Acciones correctivas.	33		0	2	4	6	8	10	

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

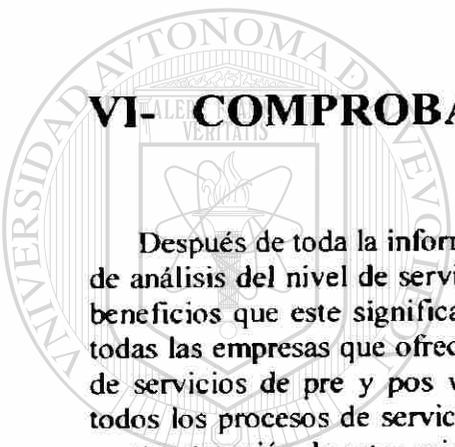
Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación						
				No Cumple		cumple				
2.4.2 Normas del sistema de ventas.	Se utilizan normas de desempeño para evaluar:									
	• ¿Procesos de ventas?	34		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos administrativos?	35		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Procesos de servicios?	36		0	2	4	6	8	10	
2.4.3 Análisis de diferencias en el desempeño de ventas.	Se evalúan de forma periódicas las diferencias en el desempeño al utilizar:									
	• ¿Retroalimentación de los clientes?	38		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Retroalimentación de los empleados del depto. de ventas?	39		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Retroalimentación de los auditores de calidad y de servicio?	40		0	2	4	6	8	10	
2.4.4 Informe de auditoría de calidad y servicios en el área de ventas.	Los informes de auditoría de calidad y servicios en ventas incluyen lo siguiente:									
	• ¿Propósitos?	41		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Operaciones objetivas?	42		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Norma de calidad utilizada?	43		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Métodos de análisis utilizados?	44		0	2	4	6	8	10	
	• ¿Resumen del informe?	45		0	2	4	6	8	10	
• Fechas de seguimiento de acción?	46		0	2	4	6	8	10		

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple	cumple				
2.4.5 Vigilancia de las interacciones con los clientes.	La dirección verifica de manera periódica las opiniones del personal sobre el estado de las interacciones de los clientes respecto a:								
	• ¿Oportunidad de entrega?	47		0	2	4	6	8	10
	• ¿Competitividad de precios?	48		0	2	4	6	8	10
	• ¿Necesidades de los sistemas de información?	49		0	2	4	6	8	10
	• ¿Satisfacción de los clientes?	50		0	2	4	6	8	10
	• Productividad en ventas?	51		0	2	4	6	8	10
3.1 Definición general y objetivos.	• Eficacia de las operaciones?	52		0	2	4	6	8	10
	¿Está definido el proceso de ventas?	53		0	2	4	6	8	10
	¿Se utiliza la información del proceso para establecer objetivos mutuos entre proveedores y clientes?	54		0	2	4	6	8	10
3.1.1 Relaciones con los clientes.	¿El personal de ventas documenta las preguntas necesarias para determinar las metas de los clientes?	55		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta las estrategias necesarias para ayudar a los clientes a tener más éxito?	56		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta los problemas de los clientes?	57		0	2	4	6	8	10
	¿El personal de ventas documenta las fortalezas y debilidades de los competidores?	58		0	2	4	6	8	10

## CUESTIONARIO DE AUDITORIA

Número de Referencia	Puntos de verificación de la auditoría	Número de pregunta	Notas del Auditor	Puntuación de Evaluación					
				No Cumple		cumple			
3.1.2 Proyectos de mejora.	¿ El personal de ventas participa en actividades de proyectos de mejora de procesos?	59		0	2	4	6	8	10
3.1.3 Propuestas de ventas.	¿Existe un procedimiento para seguir el estado de propuestas abiertas de ventas?	60		0	2	4	6	8	10
	¿Existe un procedimiento bien definido para desarrollar propuestas de ventas?	61		0	2	4	6	8	10
3.1.4 Administración de ventas.	¿La dirección de ventas dirige acciones para mejorar las practicas de operacion de ventas y servicios?	62		0	2	4	6	8	10
	¿Se registran e informan los resultados de las acciones para mejorar los procesos de apoyo?	63		0	2	4	6	8	10
3.1.5 Control de procesos administrativos.	¿Se encuentran documentados los procedimientos administrativos de la organizacion?	64		0	2	4	6	8	10
	¿Los procedimientos documentados se revisan de manera periodica para evaluar su idoneidad?	65		0	2	4	6	8	10
	¿Se revisan de manera periódica las practicas reales para evaluar el cumplimiento con los procedimientos aprobados?	66		0	2	4	6	8	10
	¿Se asigna tiempo a las actividades administrativas y se evalúa de manera periodica para determinar su idoneidad?	67		0	2	4	6	8	10
3.1.6 Revisión de documentos.	¿Se detectan y eliminan los procedimientos administrativos innecesarios?	68		0	2	4	6	8	10



## **VI- COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

Después de toda la información, resultados que arrojo la aplicación práctica del modelo de análisis del nivel de servicios “AUDITORIA DE SERVICIOS” y de todas las ventajas, beneficios que este significa para una organización se determina que si es necesario que todas las empresas que ofrecen dentro de sus políticas operacionales, un nivel considerable de servicios de pre y pos venta, revisen periódicamente los alcances y rendimientos de todos los procesos de servicios así como también se implementen programas de mejora y reestructuración de estos mismos mediante un conjunto de procedimientos conocidos como “AUDITORIA DE SERVICIOS”.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## VIII. ANEXO ESPECIAL

### “51 FRASES MOTIVACIONALES DE SERVICIOS”

<p>1. La razón de existir de la empresa es satisfacer a sus clientes.</p> <p>2. Escucha atentamente a tus clientes. El oído es mejor vendedor que la lengua.</p> <p>3. La mayor de las distinciones es servir a otros.</p> <p>4. No te conformes con atender bien a un cliente, cautívalo atendándolo extraordinariamente bien.</p> <p>5. La calidad del servicio al cliente es producto de la calidad mental de los empleados.</p> <p>6. Regla #1: El cliente siempre tiene la razón. Regla #2: Si el cliente se equivoca alguna vez, vuelve a leer la regla #1.</p> <p>7. La empresa que da a sus clientes más de lo que esperan recibir, recibirá la lealtad de ellos.</p> <p>8. Trata a todos tus clientes con el mismo nivel de cortesía.</p> <p>9. Atender a un cliente siempre tiene prioridad sobre cualquier otra actividad.</p> <p>10. No pierdas la oportunidad de preguntarle a tus clientes lo que piensan de tu empresa y sus productos.</p> <p>11. Es importante tomar en serio al cliente en todos los aspectos, especialmente en los pequeños detalles.</p> <p>12. Tu disposición hacia los clientes debe ser reflejo de tu calidad humana.</p>	<p>13. Calidad es darle a l cliente lo que pide.</p> <p>14. Nunca te tomes libertades con los clientes, aunque te den lugar para hacerlo.</p> <p>15. Tu apariencia personal es el primer indicador de la calidad de tu servicio.</p> <p>16. La publicidad más efectiva se genera cuando el producto funciona como el cliente espera o mejor.</p> <p>17. La relación con el cliente vale más que una venta rápida.</p> <p>18. Sólo el cliente sabe cuándo está satisfecho.</p> <p>19. La primera impresión que des a tus clientes puede ser la más importante.</p> <p>20. Los socios más importantes de cualquier empresa son sus clientes. Su inversión en nuestros productos mantienen viva la empresa.</p> <p>21. Con el cliente como punto de referencia, es fácil establecer las prioridades.</p> <p>22. Todo contacto con los clientes es una oportunidad para mostrar la calidad del servicio.</p> <p>23. Nunca interrumpas a un cliente cuando se queja. Si lo haces, nunca se calmará.</p> <p>24. Siempre demuestra a tus clientes tu gusto por atenderlos.</p> <p>25. Ningún cliente es peor que el no-cliente.</p>
--	--

<p>26. Permite a tus clientes exponer sus quejas con libertad, para entender su problema con precisión.</p> <p>27. Una cosa vale tanto como el cliente esté dispuesto a pagar por ella.</p> <p>28. El cliente no tiene que entender. El cliente es el cliente.</p> <p>29. El cliente espera de ti un mínimo de cortesía. Supera sus expectativas.</p> <p>30. Sé franco con tus clientes y admite tus errores. Ellos apreciarán tu honestidad.</p> <p>31. Para servir mejor a un cliente es necesario hablarle en su propio idioma.</p> <p>32. No basta con brindar buen servicio; el cliente debe percibir que está obteniendo buen servicio.</p> <p>33. Muestra entusiasmo por tu empresa y sus productos cuando atiendas a un cliente.</p> <p>34. Nunca impidas a tus clientes el acceso directo a tus jefes, porque despertarás sospechas.</p> <p>35. Tu responsabilidad aunque no esté en la descripción de tu puesto es atender a los clientes.</p> <p>36. El verdadero patrón de todos los empleados en todo tipo de organización es <i>el cliente</i>.</p> <p>37. En cada caso hemos encontrado que las mejores empresas están tan cerca de sus clientes como es humanamente posible.</p> <p>38. A los clientes no les interesan tus problemas personales, así que no uses éstos como pretexto para no atenderlos como lo esperan.</p>	<p>39. En las mejores organizaciones las promesas se cumplen, sin importar el costo en agonía y en tiempo extra.</p> <p>40. Trata de conocer mejor a tus clientes para que puedas atenderlos con más calidad.</p> <p>41. Nunca acuses a un compañero para quitarle la presión de un cliente. Tu deslealtad obrará en tu contra.</p> <p>42. La regla de oro para cualquier negocio es: "<i>Póngase en el lugar del cliente</i>"</p> <p>43. Los clientes son perecederos, consérvelos lo mejor que pueda.</p> <p>44. Nunca le prometas a un cliente lo que no estás seguro de poder cumplir.</p> <p>45. Se tiene la obligación de darle al cliente exactamente lo que le prometimos y algo más.</p> <p>46. Nunca trates de venderle a un cliente un producto que no necesita.</p> <p>47. Los clientes insatisfechos no son problemas, son oportunidades de oro para volverlos clientes leales.</p> <p>48. Cuida los pequeños detalles en tu trato con los clientes; pueden ser la diferencia que produzca la venta.</p> <p>49. Sé amable incluso con los clientes que han sido "duros" contigo.</p> <p>50. Deja que los clientes se acerquen a tí; pero si no lo hacen, acércate tú a ellos.</p> <p>51. Todo el personal de una empresa debe crear "VALOR" para sus clientes. Personal que no lo haga, sobra.</p>
---	---

## **IX. Referencia Bibliográfica:**

**LIBRO:** MERCADOTECNIA   **AUTOR:** Philip Kotler y Gary Armstrong.  
EDICION: 6ª.

**LIBRO:** DIRECCION DE MERCADOTECNIA   **AUTOR:** Philip Kotler  
EDICION: 8ª.

**LIBRO:** MERCADOTECNIA " Conceptos y Practicas Modernas "   **AUTOR:** Schoelly  
Guiltinan. EDICION: 3ª

**LIBRO:** MARKETING " Conceptos y Estrategias "   **AUTOR:** William M. Pride y O.C.  
Ferell. EDICION: 9a

**LIBRO:** MERCADOTECNIA DE SERVICIOS   **AUTOR:** Adrian Payne  
EDICION: 1a

**LIBRO:** EL SERVICIO COMO PODER DE CAMBIO   **AUTOR:** Rodrigo Plancarte  
EDICIONES CASTILLO

**LIBRO:** PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL   **AUTOR:** VINCENT K.  
OMACHONU, JOEL E. ROSS   EDITORIAL DIANA

**LIBRO:** EL CLIENTE QUIERE CALIDAD   **AUTOR:** James G. Shaw  
EDITORIAL PRENTICE HALL

**LIBRO:** LA CALIDAD EN EL SERVICIO   **AUTOR:** Carlos Colunga Dávila

---

**LIBRO:** MAXI-MARKETING   **AUTOR:** STAN RAPP, TOM COLLINS

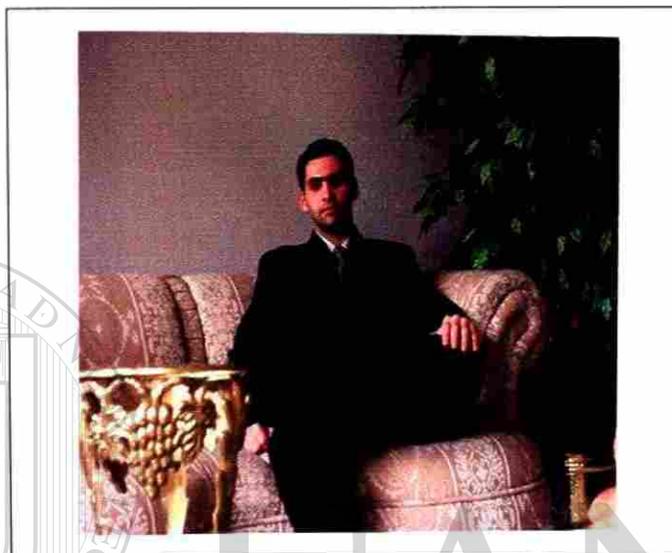
**LIBRO:** MITOS DEL MARKETING, Que están matando negocios.   **AUTOR:** K. J.  
Clancy, R. Shulman

**LIBRO:** AUDITORIAS DE CALIDAD PARA MEJORAR SU COMPORTAMIENTO  
**AUTOR:** Dennis R. Arter,   EDITORIAL DIAZ DE SANTOS

**LIBRO:** AUDITORIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL   **AUTOR:** Maurice  
Thevenet,   EDITORIAL DIAZ DE SANTOS

- **INTERNET, NetScape: Licos, Altavista, Yahoo, Infosel, Starmedia.**  
WWW. Infosel.com  
WWW.efectividad.com  
WWW.UANL.COM.MX  
WWW.UANL.FACPYA.COM.MX

**MODELO DE ANALISIS DE NIVEL DE SERVICIOS:  
EVALUACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE  
“LA AUDITORIA DE SERVICIOS”**



**C.P.A. Salvador Tanos Handal  
MATRICULA: 633673**

**DOM: Prof. Cosme Santos entre 1ª y 2ª  
Valle Hermoso Tamaulipas México**

**Tel. (884) 20722**

**e-mail: *stanos@vh.inteli.net.mx***



## VII- CONCLUSION.

Los resultados obtenidos en este proyecto de investigación demuestran la importancia que significa para una organización contar con un buen ciclo de servicios y un sistema de evaluación de servicios (AUDITORIA DE SERVICIOS) sumamente confiable; un sistema de evaluación de servicios que sea capaz de comparar la realidad en la que se encuentra la organización con lo ideal, así mismo nos otorgue los problemas, desviaciones, etc. encontrados en los procesos de la organización y nos otorgue la manera de crear y establecer las acciones correctivas necesarias para mejorar los procesos. Un sistema de evaluación de servicios que se pueda realizar año con año o en lapsos de tiempo determinados según las necesidades y nos proporcione los datos necesarios para poder medirlo y así ver como la organización va mejorando en sus procesos de calidad y servicios.

La auditoría de servicios es un conjunto de procedimientos de medición, evaluación y mejoramiento de los servicios y procesos de calidad ligados a estos la cual proporciona una serie de ventajas a las organizaciones. Tales como:

- Nos proporciona el nivel de servicios en el que esta situada la empresa y nos dice cual es el ideal.
  - Nos proporciona un listado de fortalezas así como un listado de debilidades.
  - Promueve el desarrollo de programas de fortalecimiento de servicios.
- 
- Nos da los fundamentos para una estrategia de diferenciación de mercadotecnia.
  - Proporciona a la organización un sistema eficaz de optimización de funciones.
  - Implementa programas periódicos de motivación de personal.
  - Proporciona un conjunto de acciones correctivas que se les deberá dar seguimiento con el fin de mejorar los servicios.

Por lo anterior, propongo que se institucionalice la **auditoría de servicios** como parte de las funciones y procesos de mercadotecnia, para cualquier organización y en especial en aquellas que basan su diferenciación estratégica y competitiva en un modelo de servicios, ya que esto implica un costo de mantenimiento de servicio y una evaluación de los resultados para cotejarlos con la realidad y con lo deseado.