

GERENCIA E INNOVACIÓN DEL SERVICIO

Una mirada desde las empresas
del sector turismo

Wilson Ricardo Pinillos-Castillo
Fabio Orlando Cruz-Páez



Pinillos Castillo, W. R. & Cruz Páez, F. O.

Gerencia e innovación del servicio. Una mirada desde las empresas del sector turismo.

Fusagasugá: Editorial de la Universidad de Cundinamarca. 2021. 150 p.

ISBN: 978-958-52730-9-2



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Dr. Adriano Muñoz Barrera
Rector

Dra. María Eulalia Buenahora Ochoa
Vicerrectora Académica

Dr. JAIME AUGUSTO PORRAS JIMÉNEZ
Director de Investigación Universitaria

Dr. FELIX GREGORIO ROJAS BOHORQUEZ
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas, Económicas y Contables



© Universidad de Cundinamarca, 2021
Primera Edición, 2021

**Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y
Contables**

Programa de Administración de Empresas
Facatativá

Autor:
Wilson Ricardo Pinillos Castillo
Fabio Orlando Cruz Páez

Editorial

Dirección editorial: Jaime Augusto Porras Jiménez

Editor: Rosemberg López del Carpio Juárez

Corrección de estilo: Yesid Castiblanco Barreto

Diseño editorial: Zulma Milena Useche Vargas

Registro digital: Ana Milena Bejarano Torres

Dirección de Investigación

Universidad de Cundinamarca
www.ucundinamarca.edu.co
editorial@ucundinamarca.edu.co
investigación@ucundinamarca.edu.co
Diagonal 18 No. 20 - 29
Fusagasugá - Cundinamarca

ISBN: 978-958-52730-9-2

DERECHOS RESERVADOS:

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Los conceptos aquí expresados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente representan la posición oficial de la Universidad de Cundinamarca.

No comercial: no puede utilizar esta obra con fines comerciales de ningún tipo. Tampoco puede vender esta obra bajo ningún concepto ni publicar estos contenidos en sitios web que incluyan publicidad de cualquier tipo.

El presente libro ha sido fruto del grupo de investigación DEMCUN y del semillero de investigación GEICAEG.

En cuanto a la información consignada en el presente documento, fue revisada y evaluada por pares evaluadores externos doble ciego con el fin de garantizar una valoración crítica e imparcial sobre la calidad de los manuscritos; por lo cual los autores fueron informados sobre las recomendaciones dadas por los pares para realizar los respectivos cambios y/o ajustes del caso, para finalmente ser aprobados por el Comité Editorial de la Universidad de Cundinamarca.

Agradecimientos

A la Universidad de Cundinamarca por la publicación del libro y a su editorial por el acompañamiento recibido, que hoy hace una realidad el deseo de compartir una mirada a la gerencia del servicio e innovación en las organizaciones, un tema que cobra más fuerza en la actualidad dado el contexto globalizado y la aplicación de diferentes modelos de gestión organizacional como apuesta al continuo mejoramiento en la comunicación y dirección de los equipos de trabajo, de los individuos y de las personas naturales y jurídicas de las empresas.

La elaboración de este libro se da gracias a los conocimientos y las experiencias adquiridas por parte de los autores en diferentes entidades en las que se ha tenido vínculo laboral, a los proyectos desarrollados principalmente en el sector turístico así como al enriquecimiento y la gestión del conocimiento adquirido en las universidades en las que se han conseguido las herramientas educativas para ser partícipes en los distintos sectores económicos y obtener el libro que finalmente apreciarán las comunidades académica y empresarial.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. BASES CONCEPTUALES DEL SERVICIO AL CLIENTE	13
1.1. ¿Qué es servicio?	23
1.1.1. Características de los servicios e implicaciones para el marketing	15
1.1.2. Triángulo del marketing de los servicios.....	20
1.1.3. Los retos de las empresas de servicios	22
1.2. Servicio al cliente	23
1.2.1. Atención y servicio al cliente	23
1.2.2. Características del servicio al cliente	24
1.2.3. Características de las empresas enfocadas en servicio al cliente	25

2. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
2.1. Innovación en el servicio	29
2.2. Cultura del servicio organizacional.....	31
3. INVESTIGACIÓN, CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	33
3.1. Necesidades	33
3.1.1. Necesidades en los productos	34
3.1.2. La pirámide de Maslow	35
3.1.3. Desde las necesidades hasta las percepciones.....	38
3.1.4. Necesidades, percepciones, expectativas ..	41
3.1.5. Gestión de las percepciones y expectativas	42
3.2. Investigando y conociendo al cliente.....	45
3.3. Satisfacción del cliente	50
3.3.1. Medición de la satisfacción del cliente	51
3.3.2. Métodos de satisfacción del cliente	51
3.3.3. Influencia en las calificaciones de satisfacción del cliente	53
4. EL SERVICIO Y LA GESTIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL SECTOR TURISMO	55
4.1. Gestión de clientes, la inversión de la pirámide ...	55
4.2. Elementos para integrar una estrategia de servicio al cliente.....	57
4.3. Gerencia de las relaciones con el cliente	60
4.4. Fidelizar a los clientes	61
4.4.1. Esquema de fidelización de clientes.....	62
4.4.2. Recompensas que se adaptan al negocio...	65

5. MOMENTOS DE VERDAD	67
5.1. El ciclo de servicio	68
5.2. Momentos críticos de verdad	70
5.3. Momentos especiales de verdad	71
5.4. El triángulo del servicio.....	73
6. HABILIDADES GERENCIALES INDIVIDUALES Y CULTURA CORPORATIVA ORIENTADA AL CLIENTE	76
6.1. Gerencia del servicio.....	76
6.1.1. Diferentes exigencias del servicio.....	76
6.1.2. El ejecutivo como preparador.....	79
7. MODELOS Y PROGRAMAS DE GESTIÓN CENTRADOS EN EL CLIENTE	82
7.1. La rueda de la fortuna de la gestión del servicio ...	82
7.2. Calidad del servicio.....	88
7.3. Modelos de calidad en el servicio.....	89
8. AUDITORÍA DEL SERVICIO. METODOLOGÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO.....	97
8.1. Características de la auditoría del servicio.....	99
8.3. Planeación de la auditoría	102
9. USO DE LAS TIC EN LA GERENCIA DEL SERVICIO DEL SECTOR TURISMO.....	112
9.1. Impacto de las nuevas tecnologías sobre las estrategias de marketing.....	112
9.1.1. Los consumidores tienen más poder que antes.....	113
9.1.2. El consumidor móvil	115

10. LA ÉTICA EN EL SERVICIO AL CLIENTE. CASOS APLICADOS AL SECTOR TURISMO	116
10.1. Principios éticos para aplicar en el marketing.....	117
10.2. Código Ético Mundial para el Turismo	119
11. GERENCIA INNOVADORA	124
11.1. Mercadeo organizacional en contextos gerenciales innovadores globales	126
11.1.1. Aplicaciones legales para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hasta la Unión Europea	127
11.1.2. Matriz legal con las aplicaciones para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hasta la Unión Europea.....	131
11.1.3. Conclusiones.....	133
11.2. Cadena productiva del cacao-chocolate, vigilancia e inteligencia tecnológica y desarrollo del mercado como fuentes de crecimiento económico con base en la I+D+i	134
11.2.1. Introducción.....	134
11.2.2. Objetivos	134
11.2.3. Fase de captación	135
11.2.4. Fase de organización de la informacóns	136
11.2.5. Generación de inteligencia para la toma de decisiones	140
11.2.6. Conclusiones	142
12. REFERENCIAS	143

Introducción

El presente texto conduce al lector a lo largo del proceso que se lleva a cabo en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, respecto a la forma de promover y mantener la relación y gestión de sus clientes; así mismo, se analiza la importancia de identificar cómo las características, el tamaño y, en especial, el tipo de oferta de las organizaciones determina el curso de las estrategias para implementar en la gestión del servicio al cliente. En ese sentido, el abordaje de la gerencia del servicio parte de la necesidad de identificar cuáles son las características diferenciales de los servicios y, en particular, de las empresas de servicios turísticos, debido a la influencia que estos elementos ejercen en la orientación y forma de gestionar los clientes con el fin de obtener relaciones de mutuo beneficio y de largo plazo, atendiendo a los desafíos que conlleva desde el área de *marketing* superar las dificultades que presenta la comercialización de bienes intangibles.

De igual forma, se resalta la importancia del servicio al cliente, las características que lo componen y los elementos que

diferencian a las empresas que asumen el servicio al cliente como parte de su enfoque estratégico y gerencial de las que no. Para ello, se presenta como alternativa de trabajo el desarrollo de procesos de investigación que conduzcan, entre otras cosas, al conocimiento detallado de los clientes de la organización, sus necesidades, percepciones y expectativas con el fin de gestionarlas en la búsqueda de su fidelización. Aunque la gerencia de las relaciones con el cliente puede tener diferentes puntos de vista, para el caso de las empresas del sector turístico se presentan cinco elementos fundamentales: la identificación de los clientes a partir de bases de datos confiables, su individualización para generar un mayor relacionamiento, la integración de los clientes como parte central del proceso gerencial, la interacción con el cliente para aprender más de él y la integridad en el servicio como base para la construcción de confianza.

Finalmente se abordan algunas de las habilidades gerenciales que deben incluirse como parte de la cultura corporativa y que llevan a una gestión de clientes más eficiente, aspectos que se complementan con la presentación de programas de gestión de clientes como “Rueda de la fortuna” y los principales modelos de gestión centrados en el cliente como Servqual y Hotelqual

1. BASES CONCEPTUALES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Antecedentes

Desde la antigüedad, se evidencia que a partir de las necesidades generadas por el hombre, surge la capacidad para desenvolverse y producir cosas para su satisfacción. Los grandes comerciantes recorrían kilómetros de ciudad en ciudad para buscar los insumos o requerimientos que hacían parte de las actividades productivas que requerían para subsistir.

Con el paso del tiempo aparecen los grandes monopolios, los cuales buscan acaparar la mayor parte de clientes que tienen a su merced, entendiéndose que para ello disponían de todo su mandato y poder, a través del cuál manipulaban las actividades comerciales y productivas; es decir, que quien tenía mayor poder adquisitivo, sería su mejor cliente.

Los centros de abastecimiento generan nuevos conceptos tales como competitividad y valor agregado, en un mundo donde la demanda crece constantemente y sus necesidades y requerimientos cambian de la misma forma.

Con el pasar de los años, y después de los eventuales hechos que desencadenaron la Revolución Industrial y el nacimiento

de algunas teorías aplicadas a la administración, se empieza a tener en cuenta al cliente como un factor importante para todas las empresas ya que al concebir la idea que el mercado está en constante cambio, son las personas quienes finalmente toman la decisión de compra.

El *boom* tecnológico redimensionó la forma en que las compañías ofrecían sus servicios, se replantea la idea de que las personas son las que deben buscarlos a ellos, y al alcance de un clic el cliente tiene la posibilidad de influir en las características de los bienes, su forma de producción, las estrategias de comercialización y distribución, entre otros aspectos de la compañía.

Es por el cliente que cada empresa maneja determinadas características para los diferentes servicios en el mercado. Estos servicios se desarrollan con el pasar de los días, tanto así, que para muchos países llega a representar un gran porcentaje en su producto interno bruto (PIB)

1.1. ¿Qué es servicio?

Para el desarrollo de esta pregunta, cabe aclarar la gran diferencia que se enmarca en dos conceptos que habitualmente se tienden a confundir. Un bien y un servicio. La disimilitud cotidiana se enmarcaría en que al adquirir un bien, los beneficios que este implique no se representarían en un servicio, mientras que un servicio no representaría un tangible para el futuro. La verdad es que, en ocasiones, muchos de los servicios contienen al menos un elemento tangible. Para dar un caso concreto: las políticas en una empresa de turismo, se vuelven tangibles en papel, mientras que para el caso de un bien que suponga un elemento de servicio, sería por ejemplo un servicio de entrega.

A pesar de esas similitudes, se debe tener una definición para cada una de ellas y un punto de vista firme a la hora de diferenciarlas. Los bienes se pueden definir como objetos,

dispositivos o cosas, y los servicios como hechos, actividades o desempeños (Hoffman & Bateson, 2011).

Otra de las características fundamentales de los servicios es su carácter de intangibilidad.

1.1.1. Características de los servicios e implicaciones para el marketing

Los servicios presentan cuatro características principales que, cómo se mencionaba anteriormente, lo diferencian de un bien. Cada una de esas características presenta unas implicaciones o grandes retos para el profesional de marketing, ya que ignorarlo o no dar soluciones óptimas podría llevar a grandes problemas en la empresa.

- a. El primer aspecto es su carácter de intangibilidad. Los servicios se representan en esas ejecuciones o acciones a cambio de algo material; no se pueden ver, sentir, tocar o degustar. Por ejemplo, servicios tales como recreación u hospedaje: aunque la persona pueda llegar a tocar algunos de los componentes materiales del servicio (cama de la habitación, balón de fútbol), es cierto que no puede ver ni tocar estos tipos de servicio.

Las implicaciones que representa para el marketing o los grandes retos que ello significa son que los servicios no se pueden inventariar, por lo cual es difícil determinar la tendencia de la demanda. Un caso más concreto se ve reflejado en el servicio de hospedaje, en el cual por cada temporada se refleja un flujo de personas totalmente diferente, pero en el que la cantidad de habitaciones disponibles de los hoteles será constante para todo el año.

Para las empresas es difícil llegar a patentar un servicio, ya que por la alta competencia es con facilidad imitable. La diferencia competitiva de cada compañía para no dejar entrever las características de cada uno de sus servicios,

está en el manejo que la alta gerencia o el departamento de marketing le den a la publicidad.

- b. Heterogeneidad. Depende de quién, cuándo y dónde se suministren los servicios. La heterogeneidad del servicio es producida por diferentes motivos. Para la ejecución de un servicio se necesita implícitamente la mano de obra de una persona, y como cada persona ejecuta a su visión es casi improbable que dos servicios sean exactamente iguales, pero esa heterogeneidad no solo se ve reflejada por la actitud de los empleados que lleven a cabo el desarrollo del servicio; por el contrario, los clientes también presentan características y actitudes distintas, que hacen de su percepción del servicio algo totalmente diferente.

Las implicaciones que presenta para el marketing son que precisamente por la percepción y disponibilidad de cada persona, se generan distintas maneras de llevar a cabo el servicio, y para una empresa se hace difícil mantener una calidad sostenida. Los productos pueden representar un grado alto de calidad para el público, pero si la persona que brinda el servicio para su venta no se encuentra en las mejores condiciones de actitud, se parten en dos las garantías de adquirir ese producto.

- c. Inseparabilidad. Otro de los elementos característicos de los servicios es su carácter inseparable. El productor, en muy pocas ocasiones tiene un contacto directo con el cliente final, por lo cual no puede llevar a cabo una supervisión total de cómo percibe el producto. Quien sí tiene esa relación directa es el proveedor, este actor tiene en sus manos la interacción total con el cliente y, a su vez, generar un distinguido tipo de servicio para convencer al cliente de su compra. Entonces se puede decir, que la inseparabilidad se da en la conexión entre el proveedor o quien realiza el servicio y el cliente. Un tiquete de avión o una habitación no se venderán solas (Hoffman & Bateson, 2011).

Los desafíos que presenta para el marketing se reflejan, primero, en el proveedor. Al ser la persona que está en contacto con el cliente, sus habilidades y destrezas dependerán en gran porcentaje de su nivel de influencia sobre el cliente. Segundo, el nivel de involucramiento que tiene el cliente con el proceso de producción o ejecución del servicio, ya que no es lo mismo un servicio dental en el cual la presencia del consumidor es indispensable, a una formación virtual en la que la disposición por el consumidor es ajustable a su tiempo. Finalmente, y uno de los factores más importantes para las empresas, son las experiencias anteriores de otros clientes ya que una experiencia negativa puede influir en la toma de decisiones para los posibles clientes.

- d. Naturaleza perecedera. Básicamente los servicios no pueden preservarse, almacenarse o revenderse. No es posible no consumir un servicio hoy y guardarlo posteriormente para su consumo. Las habitaciones de un hotel que no se ocuparon durante el día, no se pueden guardar y hacer uso de ellas para una fecha siguiente.

En contraste, al tener un bien tangible, los departamentos relacionados ejecutan actividades independientes, dada la existencia de un inventario físico. Lo contrario ocurre con los servicios porque al no contar con un inventario físico, los departamentos involucrados deben estar en constante comunicación para efectivamente llevar a cabo todo el protocolo del servicio ofrecido.

Una de las implicaciones para el marketing, que ya se mencionaba anteriormente, es la imposibilidad de guardar los servicios para una posterior oportunidad.

Otra de las causas resultantes es igualar el nivel de demanda y de oferta para los servicios (Hoffman & Bateson, 2011). Si bien es claro que con un inventario físico es más fácil determinar las posibles fluctuaciones tanto de oferta como de demanda, para el caso de los servicios se complica un poco más dependiendo de la actividad comercial que

ejerza la empresa, ya que en ocasiones la demanda logra exceder la oferta, y eso implicaría serios problemas para la compañía porque el resultado sería clientes impacientes y poco contentos.

- e. Estacionalidad y fluctuaciones importantes de la demanda. La marcada estacionalidad es una característica de la mayoría de mercados turísticos vacacionales. Junto con estas variaciones estacionales, se producen fluctuaciones semanales de la demanda e incluso diarias. Una de las mayores preocupaciones de los responsables de marketing es la de estimular las ventas durante los períodos de baja demanda o redirigir los flujos desde los “períodos punta” hasta los períodos “valle”. Las mismas estrategias comentadas en el apartado de caducidad son aplicables aquí.
- f. Interdependencia de los productos turísticos. El producto turístico total está compuesto por numerosos productos turísticos específicos: transporte, alojamiento, atracciones, oferta complementaria, etc.

La gran interdependencia existente entre unos operadores y otros hace que se puedan ver influenciadas, hasta cierto punto, por las decisiones de marketing de otros operadores que actúan en la misma zona.

No pueden escaparse los unos de los otros, se necesitan y se complementan. Pueden obtenerse importantes sinergias si sus decisiones de marketing se toman de forma coordinada y encuentran la forma de combinar sus respectivos esfuerzos. Las estructuras de cooperación y el asociacionismo son vitales en el campo del marketing de empresas turísticas.

Una parte importante de la oferta está compuesta por pequeñas y medianas empresas que deben promocionar y distribuir sus servicios en mercados internacionales, para ello el asociacionismo es imprescindible en acciones promocionales o de prospección de mercados.

- g. Costes fijos elevados en comparación con los costes variables.

Si se analiza la estructura de costes de las empresas dedicadas al transporte y al turismo, se encontrará otra característica casi general en todas ellas: unos altos costes fijos de operaciones en comparación con los costes variables.

La mayoría de los costes son fijos y no guardan relación con el número de asientos vendidos. Esto provoca que los beneficios varíen drásticamente en función de la capacidad vendida y que la consecución de elevadas tasas de ocupación se convierta en un objetivo prioritario.

Cuadro 1. Costos y variables

Característica	Desafíos de marketing	Posibles soluciones	
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios no se pueden inventariar. No se pueden patentar y caen en la fácil imitación por competidores. Son difíciles de explicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de elementos “tangibles” para ayudar a “hacer tangible” el servicio. Utilizar fuentes de información personales para vender los productos. Crear una poderosa imagen organizacional. 	
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de personalización. 	
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Conexión del proveedor y el servicio. Involucramiento del cliente con el servicio. Experiencia de otros clientes con el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección y capacitación del personal. Administrar efectivamente a los consumidores. El uso de ubicaciones en sitios múltiples. 	
Naturaleza perecedera	<ul style="list-style-type: none"> La demanda excede la oferta. La demanda es más baja que los niveles de oferta. 	Para la demanda	Para la oferta
		<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de fijación de precios. Modificar la demanda a servicios de cortesía. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar empleados por horas para incrementar la oferta de servicio. Prepararse con anticipación para una expansión.

Fuente: Tomado de Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos. Hoffman, K. y Bateson, J. (2011) con modificación propia.

1.1.2. Triángulo del marketing de los servicios

El triángulo de marketing de los servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Según Kotler, Flores, García, Bowen y Makens (2011), los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la empresa, los clientes y los empleados. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo. El propósito central de estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. Para el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentalmente para construir y sostener la relación con los clientes.



Gráfico 1. Triángulo *marketing* de servicios

Fuente: Tomado de *Marketing turístico*. Kotler, Flores, García, Bowen y Makens (2011).

Marketing externo

Con este nombre se conocen las técnicas de gestión de empresas y de comercialización de productos y servicios que se originaron en el sector de bienes tangibles de consumo masivo. Se encarga de generar promesas de valor y de atraer a los clientes potenciales a las empresas con medios tales como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios.

Para el sector de los servicios, los elementos claves para formular la promesa hacia el cliente se da en aspectos tales como la actitud y las habilidades de los empleados, el diseño del lugar, la decoración de las instalaciones y todo lo complementario que involucraría la formulación del servicio.

Marketing interactivo

Se ocupa de que los clientes sigan comprando una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas en todas las dimensiones. Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir con las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo, y desde el punto de vista del cliente, la más crítica. En esta etapa el servicio se pone a prueba ya que el cliente al consumir el producto, tiene la decisión favorable o desfavorable para la empresa.

Marketing interno

Se encarga de estimular el personal por vía de la motivación, los incentivos y las capacitaciones, y se le brinde las herramientas necesarias al empleado para que mantenga altos estándares de calidad interna y externa en la prestación del servicio. Depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y hacer satisfacer el cliente.

1.1.3. Los retos de las empresas de servicios

La globalización es un hecho que ha marcado a todas las empresas, incluyendo las prestadoras de servicios. En sus estrategias para competir en un mercado tan exigente, la alta gerencia se da en la búsqueda de profesionales que identifiquen eficaz, veraz y rápidamente, todas esas necesidades, deseos y fantasías de los clientes.

Pero no solo identificando esos perfiles será suficiente: la combinación de herramientas tecnológicas como parte del proceso de mejoramiento en el servicio será de gran ayuda en el proceso de *marketing* para que produzca satisfacción por parte del cliente.

Para el país se plantean grandes retos en el sector turismo. Colombia es conocida por su riqueza histórica, cultural y natural, y gracias a ello se plantea como un destino para conocer y en el cual adquirir diferentes servicios. Entonces, el profesional en *marketing* deberá identificar esas oportunidades, en un país que sigue descubriendo toda su riqueza natural para cautivar diferentes segmentos de turistas.

Preguntas

¿Cómo se puede definir y perfeccionar la calidad en el servicio cuando el producto es intangible y no estandarizado?

¿De qué manera se pueden diseñar y probar efectivamente los nuevos servicios cuando la esencia del servicio es un proceso intangible?

Entendiendo que los procesos de servicio no pueden patentarse, ¿de qué forma puede una compañía proteger de la competencia los conceptos de los nuevos servicios?

¿Cómo puede la empresa comunicar calidad y valor a los consumidores cuando la oferta es intangible y no puede probarse ni mostrarse de inmediato?

1.2. Servicio al cliente

Ya se definió lo que es servicio. Ahora se hablará del servicio al cliente. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes externos (Serna, 2006).

Entonces se puede afirmar que el servicio al cliente se encamina a resolver todas las dudas, e inquietudes de una persona, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es el contacto que se genera entre el cliente, la empresa o el encargado de representar dicho lugar. Una vez que satisface las necesidades y expectativas de los clientes, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables: calidad del producto, calidad del servicio al cliente y costos. Encontrar el punto de equilibrio entre estas tres variables es fundamental ya que se logrará llegar a las expectativas del cliente. Primero viendo que su producto cumplirá con las especificaciones y satisfará las necesidades del cliente; segundo, es competitivo en calidad y precio; y tercero, que el cliente observe el valor agregado en servicio y atención, como en el mismo producto (Serna, 2006).

1.2.1. Atención y servicio al cliente

Estos dos conceptos presentan una diferencia, que en un contexto normal se tiende a confundir. Cuando se oye “servicio al cliente”, se imagina esas personas detrás de un mostrador que escuchan quejas, peticiones o reclamos, y que exclusivamente de ellos depende la solución del problema.

Para poner un ejemplo, una persona compra un paquete turístico. La asesora cumplió con sus expectativas y le despegó

todas las dudas con cada uno de los requerimientos en su plan, y le dio un detalle sobre su itinerario. Cuando llega el momento del viaje, le informan que por problemas de disponibilidad en la aerolínea, su vuelo tuvo que ser aplazado. Al comunicarse con la asesora del plan, esta efectivamente le confirma que se trató de un problema de la aerolínea, pero que ella misma está contactando para que le resuelvan en el menor tiempo posible. Entonces, ¿esto sería una falla de atención al cliente o de servicio al cliente? En este momento se precisa una falla en el servicio, mas no en la atención.

La atención al cliente se refiere al trato que se le da al cliente cuando se interactúa con él, mientras el servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y las acciones que buscan lograr su satisfacción. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad (Albrecht & Beadford, 1998).

1.2.2. Características del servicio al cliente

El servicio al cliente tiene particularidades que lo diferencian de las demás actividades empresariales. Las más representativas, según Serna (2006), son:

- El servicio al cliente es intangible. No se puede almacenar.
- Es perecedero. Quiere decir que el servicio inicia cuando el cliente lo adquiere, y finaliza cuando el cliente hace una eventual evaluación de su experiencia.
- Es continuo: quien lo produce es, a su vez, el proveedor del servicio. Toda empresa en su calidad competitiva debe generar un sello diferenciador al prestar un servicio.
- Es integral. El servicio al cliente no es solo responsabilidad de la persona que se encuentra al frente con el cliente; por el contrario, toda la organización hace parte del conjunto que lleva a la realización y ejecución del servicio, y determina el nivel de satisfacción del cliente.

- La oferta del servicio. El cliente siempre espera las garantías expresadas al adquirir su producto.

1.2.3. Características de las empresas enfocadas en servicio al cliente

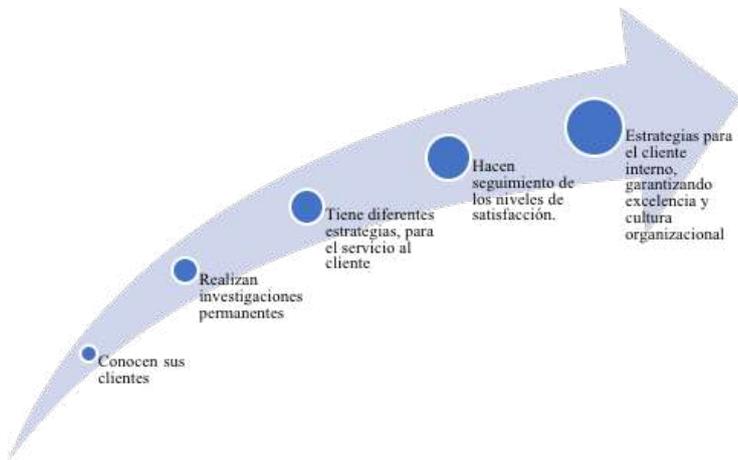


Gráfico 2. Enfoque empresarial del servicio al cliente

El servicio al cliente hay que formarlo desde todas las personas que componen la empresa. Por eso, una estrategia de mercadeo que no se dé a conocer a todos los colaboradores, es una estrategia destinada a fracasar.

2. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

La innovación en las organizaciones es fuente de desarrollo social, económico, cultural, financiero, tecnológico e investigativo. Es así como las jóvenes empresas, uniempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas en el contexto global, al igual que las organizaciones, fomentan las acciones desde los diagnósticos empresariales hacia la planeación estratégica, en la cual el servicio al cliente, el servicio al proveedor, el servicio al colaborador y, en general, a todos los individuos y grupos de personas mejoran y fortalecen continuamente la base corporativa de las compañías.

Dado que las condiciones en las que se sustenta la empresa innovadora son sociales, el tipo de capacidad de integración organizacional y la naturaleza de la compañía innovadora suelen variar en función de los distintos contextos institucionales y a lo largo del tiempo (Lam, 2020, p. 1).

En la innovación organizacional en las entidades públicas o privadas, la toma de decisiones de la gerencia se acerca al desarrollo organizacional teniendo en cuenta la innovación en todas sus dimensiones en el ser humano, en la cual la creatividad y la ideación como principio de la gestión brinda un avance en la gerencia innovadora para las empresas. Es así como se puede gestionar la innovación organizacional que, según el Manual de Oslo (citado por Flores 2015),

Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones de la organización con su entorno. Las innovaciones de organización en la práctica empresarial implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la organización. Las innovaciones en la organización del lugar de trabajo implican la introducción de nuevos métodos de asignación de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios (y las unidades organizativas) de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades. Las innovaciones organizativas pueden también implicar la centralización de las actividades y el refuerzo de la obligación de rendir cuentas con relación a las decisiones tomadas (pp. 363-364).

La innovación en las organizaciones es fuente de mejoramiento continuo y se toma como base de valor agregado, por ejemplo: la experiencia de las personas tanto en lo empírico como en lo laboral y profesional, puesto que todas ellas brindan conocimientos, habilidades y destrezas que muestran el desarrollo de individuos y equipos de trabajo con el fin de fortalecer en el diario quehacer, con base en el diagnóstico, la planeación, la organización, la dirección y el control en el proceso administrativo de las entidades públicas y privadas, así como la gestión que es, en esencia, la toma de decisiones para fortalecer la innovación con el trabajo en equipo y gestionar la innovación según los procesos y el procedimiento que lleve cada empresa. De acuerdo con lo anterior, para innovar en el servicio desde la gerencia se debe conocer cada proceso de la organización. Al respecto, Damanpour y Wischnevsky (citados por Larraza 2014) consideraron que para avanzar en la comprensión de los procesos de innovación es necesario primero “identificar y distinguir qué modo de innovación sigue

cada organización, dado que las que generan innovaciones y las que las adoptan, desarrollan procesos diferentes” (p. 61).

Los gerentes en el contexto organizacional del mundo globalizado son personas que toman decisiones y lideran equipos de trabajo y para ello es fundamental ser innovadores. Frente a esto, las innovaciones en las empresas se dan con base en la producción y servucción en una compañía que, en términos generales, son con lo que esta satisfará las necesidades de los clientes reales y potenciales; es así como en las innovaciones técnicas en producción y servucción se debe poner énfasis en que:

Las innovaciones técnicas conciernen a productos, servicios y tecnología de procesos de producción; están relacionadas con actividades de trabajo básicas y pueden afectar tanto a productos como a procesos. Las innovaciones administrativas conciernen a estructuras organizativas o a procesos administrativos; están indirectamente relacionadas con las actividades de trabajo básicas de una organización (Damanpour citado por Larraza, 2014, p. 54).

Por último, para fortalecer la innovación en las organizaciones los gerentes deben apreciar los diferentes contextos y las fuentes que existen en y para la organización, tanto interna como externamente. Al respecto, Arraut (citado por Moreno 2011) precisa que existen cinco fuentes funcionales principales de innovación para una organización, a saber:

1. Cadena de valores internos: representada por cualquier actividad (primaria o secundaria) dentro de la cadena de valores de la empresa, que puede ser una fuente de innovación. Por ejemplo, una idea puede generarse en investigación y desarrollo a partir de una idea de un proveedor; transferirse el diseño a la fabricación para que se produzca y la fijación de precios, la promoción y el posicionamiento se realizan en la comercialización.
2. Cadena externa de valores agregados de proveedores: clientes e innovadores complementarios. Es la forma

en que cada uno de ellos colabora con su cliente para permitirle mejorar un producto o desarrollar uno nuevo para garantizarle el suministro.

3. Laboratorios universitarios, gubernamentales y privados: son una fuente importante de investigación básica para obtener conocimiento científico, convirtiéndose en una fuente de invenciones que las compañías pueden comercializar.
4. Competidores e industrias relacionadas: cuando una empresa se beneficia de los descubrimientos hechos por otras compañías.
5. Otras naciones y regiones: algunos países son mejores que otros en ciertas clases de innovaciones. Por lo tanto, en eso que son buenas algunas naciones, pueden ser también excelentes fuentes de innovación para otras (p. 32).

La gerencia de las organizaciones se ciñe en aquello que se evidencia desde el diagnóstico organizacional para así poder planear las estrategias y los escenarios futuros de las empresas con la producción y la servucción; es por ello que la segmentación de mercados, la innovación y los canales de comercialización y fuentes de comunicación son parte esencial de las estrategias innovadoras que los líderes siempre tendrán a la mano para la asertiva toma de decisiones.

2.1. Innovación en el servicio

Es la introducción o inclusión de valor agregado en un servicio desde la servucción de las empresas, en la cual el capital humano mejora continuamente las actividades en pro de las funciones o labores que permiten el logro de los objetivos empresariales; así, se puede tomar como base para la asertiva comunicación organizacional a través de la innovación.

Lo que afirma el Manual de Oslo (citado por Robayo 2016) frente a la innovación es que:

Se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. Asimismo, diferencia entre innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional:

- La innovación de producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.
- La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes.
- La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (p. 127).

En la innovación actualmente las empresas y organizaciones en general deben mirar un poco más allá del hoy y de la planificación estratégica para la adecuada gerencia del servicio. Es así como “la demanda de servicios en prospectiva y estrategia, desde la innovación y gestión del conocimiento, será a nivel nacional e internacional” (Mera, Avendaño y Cruz, 2015, p. 83).

Por ello, la innovación en el servicio deberá ser vista para un futuro mediano y prospectivo a 9, 29, 39 o quizá mayor cantidad de años; así, la innovación desde la gerencia y el pensamiento del gerente estrategia debe ser consecuente con el mercado nacional e internacional pudiendo fomentar la prestación de servicios con estrategias que promuevan la competitividad y aprovechen las ventajas comparativas de cada empresa, según

los recursos que disponga y pueda obtener en el proceso desde un enfoque creativo e innovador.

2.2. Cultura del servicio organizacional

La cultura del servicio organizacional desde la innovación en las organizaciones se consagra en la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos empresariales, en los cuales cada persona o equipo de trabajo se empodera con pertinencia y pertenencia al desarrollo diario de las actividades y con pasión en lo que realiza continuamente. Analizado de esa manera, se puede expresar que:

La cultura de servicio en una organización es un marco de valores compartidos y creencias que le dan sentido a sus miembros y les confieren las pautas de conducta dentro de ella. En fin es un conjunto de expresiones, ideas y creencias que tienen los miembros de la organización, donde existen una serie de ideales compartidos que se constituyen en normas y lineamientos aplicados al quehacer y al trabajo diario (Focus, 2019, p. 1).

La cultura del servicio organizacional es en esencia la que se gestiona diariamente por cada individuo en una organización, como eje de mejoramiento y dinamismo en la apropiación de las funciones o labores que realiza el capital humano en la empresa para servir al cliente. Así, Moreno (citado por García 2016) plantea que:

El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros

que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente (p. 393).

3. INVESTIGACIÓN, CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Los clientes son la parte fundamental de una empresa, su base; esencialmente por los clientes se forma y vive una compañía. Para cumplir sus objetivos empresariales, toda organización debe conocer a sus clientes: ¿quiénes son?, ¿qué necesidades hay?, ¿por qué compran?, ¿a quiénes dirigirlo?, ¿a toda la población o a un segmento específico? Para resolver esas dudas, se empezará con unos temas que responderán a tales inquietudes.

3.1. Necesidades

Son una de las bases para el marketing. El éxito de una empresa se ve reflejado en la orientación que esta busca para conocer exactamente las necesidades del consumidor y, a su vez, cómo satisfacerlas. En parte de ese proceso de éxito, las compañías deben enfocar sus estrategias en función de la satisfacción del cliente, de llegar al punto de sus necesidades y no trabajar en función únicamente del producto. Entonces se puede decir que las necesidades son la ausencia o carencia de algo, esta ausencia genera en el consumidor un desequilibrio que lo impulsa a buscar un equilibrio.

Las necesidades se pueden categorizar en dos grupos: innatas o adquiridas. Las innatas son aquellas que tienen un carácter fisiológico, entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, agua, aire, vestimenta, vivienda y sexo. Resultan indispensables para mantener la vida biológica y constituyen motivos primarios (Schiffman y Lazar, 2010). Las adquiridas son aquellas que se aprenden del ambiente o la cultura, entre ellas están: autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje, y se derivan de la interrelación con los demás. Se les considera de naturaleza psicológica, por lo tanto son motivos secundarios (Schiffman y Lazar, 2010).

Por ejemplo, las personas planean un viaje a un destino diferente, la búsqueda de un hotel con todas las comodidades estaría satisfaciendo una necesidad primaria (innata). Sin embargo, el tipo de actividades que realicen en el destino podría ser el resultado de sus necesidades secundarias. Quizá busquen un lugar donde quieran conocer grandes grupos de personas, costumbres, hábitos, festividades (y satisfacer necesidades sociales); también podrían escoger un destino exclusivo, lujoso, caro, para impresionar a sus amigos y familiares (y satisfacer necesidades de autoestima).

3.1.1. Necesidades en los productos

Después de que la empresa o el encargado de *marketing* formule una idea para poner al mercado, debe identificar el tipo de necesidad que va a satisfacer en el cliente, ya sea una necesidad implícita o explícita del producto. Para contextualizar, una implícita se refiere normalmente a las características de un producto o de un servicio, mientras que una explícita se refiere sobre todo a las prestaciones del producto o servicio (Horovitz, 2000). Por ejemplo, cuando se alquila una habitación de un hotel, el agua es una necesidad implícita del servicio, que sea fría o caliente ya será una característica explícita.

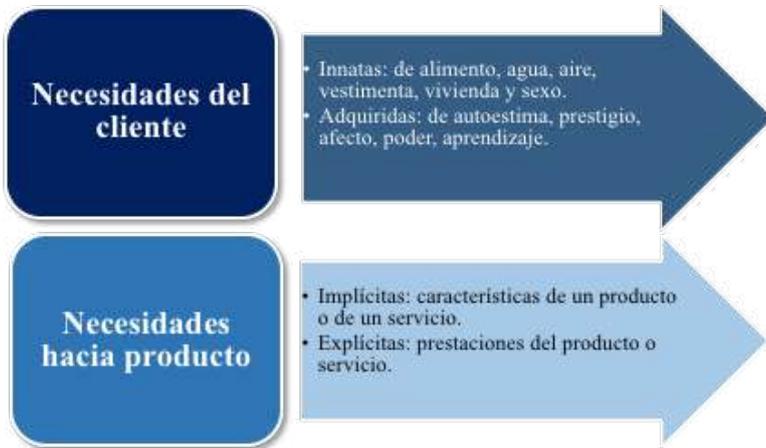


Gráfico 3. Necesidades del cliente y hacia el producto

3.1.2. La pirámide de Maslow

El doctor Abraham Maslow, psicólogo clínico, formuló una jerarquía universal de las necesidades humanas, en la cual identificó cinco niveles básicos clasificados por orden de importancia: desde las necesidades psicogenéticas hasta las biogenéticas. Esta teoría postula que los individuos buscan satisfacer las necesidades menores (psicogenéticas) antes de que surjan las mayores (biogenéticas). Cada una se presenta como mutuamente excluyente y las necesidades insatisfechas que experimenta un individuo sirven para motivar su comportamiento (Schiffman y Lazar, 2010). La pirámide sugiere un modelo en el cual desde su base o el primer nivel, la persona o el cliente satisface una parte de su necesidad y genera una aún más alta, convirtiéndola en un ciclo. Una vez en la cima de esta pirámide, no quiere decir que no pueda estar nuevamente en una de las que inició, porque, evidentemente, una necesidad satisfecha puede volver a su estado inicial.



Gráfico 4. Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia a partir de *Comportamiento del consumidor*. Schiffman y Lazar (2010).

a. Necesidades fisiológicas

Para Maslow representan el primer nivel de esta pirámide y pueden llegar a convertirse en las razones dominantes si no se encuentran bien satisfechas. Son indispensables para el ser humano y de vital importancia para mantener su vida biológica, entre ellas encontramos alimento, agua, aire, vivienda, vestido y sexo; si se recuerda, son las mismas mencionadas anteriormente como necesidades innatas. b.

b. Necesidades de seguridad

Una vez que se satisface el primer nivel de necesidades, las necesidades de seguridad y tranquilidad se convierten en la fuerza que impulsa el comportamiento del individuo. Estas necesidades no solo se refieren a la seguridad física, sino que incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad y control sobre la propia vida y el ambiente. La salud y la

disponibilidad de servicios médicos, por ejemplo, son intereses de seguridad relevantes. Las cuentas de ahorro, las pólizas de seguro, la educación y la capacitación para el trabajo son medios por los cuales los individuos satisfacen su necesidad de seguridad (Schiffman y Lazar, 2010).c.

c. Necesidades sociales

En este nivel las personas tienen la necesidad de sentir afecto, amor, pertenencia y aceptación. Las personas buscan estar en un círculo social, establecer nuevas relaciones con otras y, a su vez, eso genera amor para su círculo familiar. La publicidad es una herramienta muy utilizada por los expertos para enfatizar esa aceptación social.d.

d. Necesidades de autoestima

Una vez satisfecho el nivel anterior, se presentan las necesidades de autoestima, en las cuales se dan dos orientaciones. La primera hacia el interior, en la que las personas buscan autoaceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción por un trabajo que hayan realizado bien. La orientación hacia el exterior se manifiesta cuando las personas tienen necesidades de prestigio, reputación, estatus social y reconocimiento de los demás.e.

e. Necesidades de autorrealización

Según Maslow: “El hombre debe ser realmente todo lo que potencialmente pueda ser”. Las necesidades del nivel anterior, nunca llegan a ser satisfechas a cabalidad, impidiendo la llegada a este nivel de necesidad. Para Schiffman y Lazar (2010) las necesidades de este tipo se definen como el deseo de un individuo por desarrollar su máximo potencial: llegar a ser todo aquello de lo que sea capaz. Maslow observó que la necesidad de autorrealización no necesariamente es un impulso creativo, sino que suele

adoptar esa forma en las personas con alguna capacidad creativa, llevándolas a realizar cuestiones más allá de.

A pesar de sus limitaciones, la jerarquía de Maslow ofrece un recurso bastante útil para los mercadólogos que buscan desarrollar exhortaciones publicitarias adecuadas para sus productos; además de que es adaptable en dos formas: primero, porque permite que los mercadólogos enfoquen sus mensajes publicitarios hacia un nivel de necesidades que, probablemente, sea compartido por un segmento grande de la audiencia meta; y segundo, porque les facilita la tarea en el posicionamiento o reposicionamiento de sus productos.

3.1.3. Desde las necesidades hasta las percepciones

Al mismo tiempo, las necesidades se transforman en percepciones de los clientes. Cualquier asunto que influya en dichas percepciones tendrá un impacto, positivo o negativo, en la voluntad de los clientes de confiar en una empresa. Para Horovitz (2000) hay tres aspectos fundamentales que cambian la percepción de las personas:



Gráfico 5. Percepción-necesidad

Fuente: Elaboración propia a partir de *Los siete secretos del servicio al cliente*. Horovitz (2000).a.

a. Filtros físicos

Pueden reforzar o destruir la percepción que se tiene de la calidad que una empresa se exige en el servicio. Esas pistas encontradas por el cliente pueden llevarlo a una

dirección distinta si la compañía no hace las cosas bien. Al encontrar en una agencia de viajes desorden de papeles, mugre o un mal aspecto de la persona encargada de vender el producto, una persona puede percibir que no es un lugar confiable. Hay situaciones que se ven en la actualidad en la industria de las comidas, como los casos relacionados con McDonald's, en donde se han encontrado diferentes objetos no comestibles, tanto en los productos para los adultos como hasta en la famosa cajita feliz para los niños. Esto produce inmediatamente en el cliente el concepto de que no es un lugar que haga un buen tratamiento a sus productos.

Para cambiar las impresiones de un número de personas, es necesario controlar todo aquello que los clientes pueden percibir como riesgo, a partir de la llamada TID (Temores, Incertidumbres y Dudas) (Horovitz, 2000). Al identificar cada uno de esos factores, se puede estar un paso más delante de las percepciones de las personas.



Gráfico 6. Imágenes alusivas de percepciones

Fuente: Contactogourmet.com

¿Cual sería su percepción si viera en un restaurante un chef como el de la primera imagen y otro como el de la segunda?

b. Filtros psicológicos

Estos también modificarán la percepción de los clientes, y entre ellos están la memoria, el conocimiento, las creencias y los valores.

Para ejemplificar, cuando un turista adquiere un servicio en una agencia de viajes y no le cumplen con lo establecido en el contrato. Reservó en un hotel 5 estrellas, pero terminaron hospedándolo en uno de 2 estrellas porque pensaron “que se ajustaría más a sus requerimientos y disfrutaría más su estadía”. Incluía traslados hotel-aeropuerto-hotel, pero al final solo le confirmaron uno y el resto corrió por su cuenta. Estos factores influyen en la percepción psicológica del cliente, pero el grado de importancia que este les dé, dependerá de la manera en que le solucionen sus peticiones.

c. Imagen

El tercer factor que afecta a las percepciones es la imagen. El modo en que se posiciona una empresa influye, naturalmente, en los clientes. La imagen se construye en torno a una reputación, una personalidad y una serie de valores que se identifican por una marca y se dan a conocer mediante la comunicación. Por medio de la comunicación se puede producir multitud de cambios en las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo (Horovitz, 2000).

Colombia 
The only risk
is wanting to stay.



Gráfico 7. Percepciones del turismo colombiano

Fuente: Seecolombia.travel, Blogs.eltiempo.com

Desde la publicidad, se genera un cambio de percepción en las personas. Colombia a través de los años ha sido considerada un destino rico en fauna y flora, con diversidad en paisajes; desafortunadamente las marcas del pasado dejaron vestigios negativos para la imagen de todo un país. Desde la campaña “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, se empieza a dar un cambio en la percepción de las personas, dándoles, a través de imágenes y videos, las garantías que esperan encontrar en un destino como el mencionado.

3.1.4. Necesidades, percepciones, expectativas

Las necesidades, sean implícitas o explícitas, se modifican por las percepciones que, a su vez, modifican las expectativas. Las expectativas, básicamente, tienen que ver con el nivel de servicio que los clientes creen que se les debe dar, teniendo en cuenta sus necesidades y percepciones sobre la oferta.

Las expectativas se forman a partir de experiencias pasadas o de situaciones análogas, en las cuales cuanto más se paga por un servicio, más se espera de él (Horovitz, 2000). Por lo tanto es importante conocer el cliente, saber lo que quiere, cuáles fueron sus experiencias pasadas, si realmente hubo un cumplimiento para su satisfacción o hay aspectos para mejorar, si la relación calidad-costos está en el disfrute del cliente y, lo más importante, saber escuchar cada detalle que esta persona referencia, para considerar los procesos de mejora.

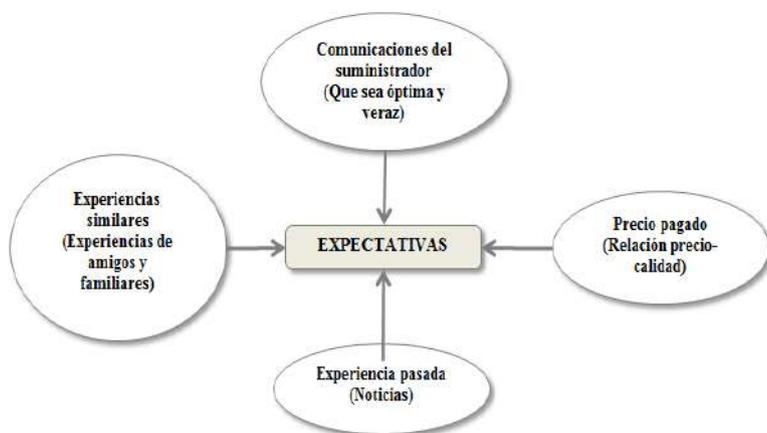


Gráfico 8. Cómo se forman las expectativas

Fuente: Tomado de *Los siete secretos del servicio al cliente*. Horovitz (2000).

3.1.5. Gestión de las percepciones y expectativas

Los elementos anteriormente mencionados tienen una conexión entre sí. Necesidades, percepciones y expectativas son los tres asuntos que toda empresa de servicios debe gestionar; según Horovitz (2000), las compañías de servicios más reconocidas establecen tres aspectos importantes al momento de realizarlo:

- Estableciendo una relación de las necesidades implícitas, es decir, aquellas cuya ausencia causara descontento, incluso en el caso en que sean solo las necesidades explícitas las que motivan a los clientes a utilizar los servicios de la empresa.
- Identificando cómo las necesidades se modifican mediante la percepción.
- Determinando cómo se generan las expectativas.



Gráfico 9. Gestión de las percepciones y expectativas

Fuente: Elaboración propia a partir de *Los siete secretos del servicio al cliente*. Horovitz (2000).

Para llevar a cabo una correcta gestión de las tres acciones mencionadas anteriormente, las empresas usan herramientas para determinar cómo se generan.

a. Indicativos periféricos

Es decir, aquellos procesos de comunicación físicos que refuerzan la demostración de su capacidad para servir, antes de que el cliente sea servido (Horovitz, 2000). Para rectificar la percepción y las expectativas del cliente, las empresas deben cumplir un paso más allá de lo que espera el cliente.

Hoteles Decameron es un ejemplo de cómo identificar las necesidades innatas y explícitas de las personas, lo cual ocasiona —por su reconocimiento internacional— una percepción de calidad y aumenta las expectativas del cliente.

b. La información

Es uno de los factores más importantes en la actualidad para toda empresa, tanto de servicios como de productos.

Los medios tecnológicos facilitan la interacción de un amplio círculo social a través del mundo y con un solo clic, por eso la decisión de que una compañía siga en pie, está al alcance de las personas. Conceptos modernos de información en el servicio de la restauración y la hotelería, tales como Tripadvisor, son la herramienta principal para adquirir la información necesaria para el cliente.

c. La documentación

Los aspectos legales para una empresa o los sellos de calidad en los productos y servicios producen una gran percepción de las personas y dejan expectativas altas sobre lo que esperan encontrar en el lugar que lo adquieran. El Registro Nacional de Turismo, el sello de la calidad turística y los requerimientos legales de formalización y constitución dan una buena percepción para el cliente.

d. Las referencias

Una compañía que haya generado altas expectativas en los clientes, evidentemente contará con comentarios positivos para el futuro. Si la organización brinda un gran espacio de servicio, influirá en dos aspectos importantes: primero, le dejará una percepción muy buena al cliente porque entendieron y atendieron todos los aspectos que él requería en su servicio; y segundo, el voz a voz por haber ofrecido un buen servicio se va a reflejar en la llegada de nuevos clientes.

e. La publicidad

Debe estar orientada, en general, a “infraprometer”, de modo que la empresa pudiera “sobrentregar”. El conocimiento y la formación permitirán ayudar a los clientes a entender mejor lo que representa la compañía.

3.2. Investigando y conociendo al cliente

Descubrir lo que los clientes esperan es un aspecto esencial para prestar un servicio de calidad, y la investigación de mercados constituye el vehículo clave para comprender las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio. Es tan probable, que una empresa de servicios que no realice una investigación de mercados no va a entender de ninguna manera lo que espera el cliente, y lo más probable es que esté destinada al fracaso. La investigación de mercados para identificar esas expectativas y percepciones del cliente debe centrarse en temas del servicio como las características más importantes para los clientes, qué nivel de estas esperan y qué piensan que la compañía puede y debería hacer cuando ocurran fallas durante la prestación del servicio. Para lograr este acercamiento al cliente, se debe saber más sobre sus percepciones y expectativas, por lo cual (Schiffman y Lazar, 2010) plantean un modelo de investigación así:

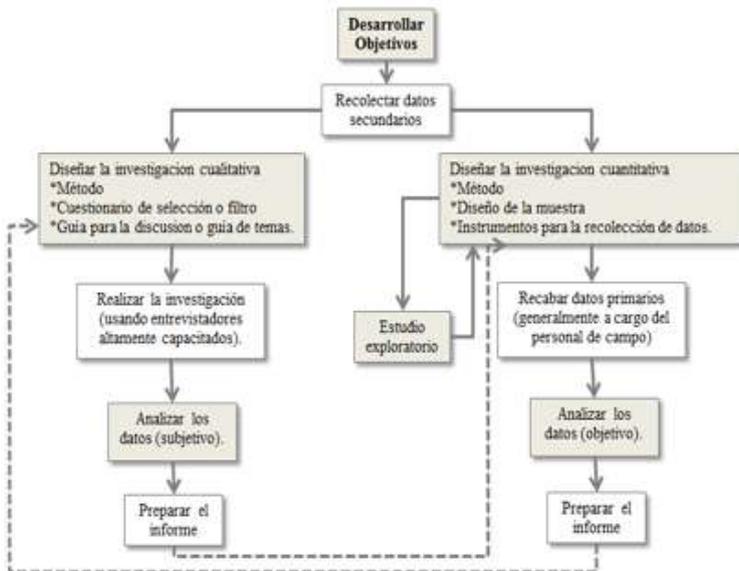


Gráfico 10. Proceso de investigación del cliente

Fuente: Tomado de Comportamiento del consumidor. Schiffman y Lazar (2010).

a. Objetivos de la investigación

En esta parte el profesional de marketing formula las preguntas que deben responderse o los problemas que deben ser resueltos mediante la investigación. Cada cuestión resultante requiere una estrategia totalmente diferente, por lo cual dedicar tiempo en la definición del problema es fundamental. Los objetivos de la investigación se transforman en los argumentos de la acción. Si bien es posible que un buen número de diferentes argumentos formen parte de un mismo programa de investigación de mercados, los objetivos que se mencionan a continuación son los más comunes:

- Identificar a los clientes insatisfechos para hacer mejoras en el servicio.
- Reconocer expectativas y requerimientos del cliente frente al servicio.
- Evaluar el servicio.
- Determinar la efectividad de los cambios hechos en el servicio.
- Analizar la opinión de los clientes frente a otros servicios.
- Pronosticar las expectativas de los clientes.
- Valorar el desempeño de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo para proporcionar incentivos, recompensas, premios, o saber en qué puntos hay que reforzar, para capacitación y mejoramiento. b.

b. Recolección de datos secundarios

El motivo para usar datos secundarios es porque tiene mucho sentido indagar si la información actualmente disponible responderá parcial o incluso totalmente a la pregunta de investigación elegida. Sería poco recomendable dedicar dinero y esfuerzo, y abocarse a recabar información nueva, antes de determinar si hay alguna información disponible

que ofrezca al menos un buen punto de partida. En otras palabras, si los datos secundarios pueden responder de forma parcial o total a la pregunta, es posible que la investigación primaria se reduzca o que incluso se omita por completo (Schiffman y Lazar, 2010).

Estos datos secundarios se pueden encontrar en dos tipos: datos internos y datos externos. Los internos hacen referencia a la información actual que tenga la empresa y a aquella que haya realizado anteriormente para procesos semejantes. Los externos son los que podemos encontrar fuera de la organización, en lugares tales como prensa, periódicos, entidades públicas, privadas, bibliotecas, gubernamentales, artículos especializados de revistas, artículos en línea, etc.

Ahora, para saber cuál método utilizar: si una investigación de tipo cualitativa o de tipo cuantitativa, es importante tener en cuenta si el propósito es generar nuevas ideas (por ejemplo, para posicionar o reposicionar un producto), se sugiere un estudio cualitativo; en cambio, si se requiere información descriptiva y cuantitativa, entonces lo mejor es efectuar algún estudio cuantitativo.

c. Investigación cualitativa

Es de tipo exploratoria y preliminar, y se realiza con el objeto de esclarecer la definición del problema y preparar una investigación empírica más formal. Al diseñar e implementar una estrategia de investigación adecuada para realizar un estudio cualitativo específico, el investigador debe tener en cuenta el propósito del estudio, el tipo de entrevistas que resultaría mejor dada la finalidad de la investigación y las clases de instrumentos de recopilación de datos más adecuados para obtener la información necesaria. Algunas herramientas, según (Schiffman y Lazar, 2010), para el diseño de una investigación cualitativa son:

- Entrevistas a profundidad.
- Grupos de enfoque (focusgroup).

- Guías de discusión.
- Técnicas proyectivas.
- Análisis de metáforas.
- Investigación en línea o por Internet.d.

d. Investigación cuantitativa

Se diseña para describir empíricamente la naturaleza y las actitudes o los comportamientos de los clientes, así como para probar ciertas hipótesis que el profesional de marketing quiere experimentar.

Las herramientas más utilizadas para este tipo de investigación son: la observación, la experimentación y las encuestas.

Los instrumentos normalmente usados para una recolección de tipo cuantitativo son: cuestionarios, escala de actitudes, medición de la satisfacción del cliente, muestreo y recolección de datos.

e. Investigación cuantitativa vs. investigación cualitativa

Según Schiffman y Lazar (2010) incluyen:

- Propósito del estudio

Los estudios cualitativos se diseñan para ofrecer conocimientos acerca de nuevas ideas para productos y para identificar las estrategias de posicionamiento dirigidas a un mercado meta. Las ideas descubiertas deberían probarse mediante investigación cuantitativa. Los estudios cualitativos a menudo también se utilizan para refinar los objetivos y la redacción de los estudios cuantitativos.

Los estudios cuantitativos tienen la finalidad de describir un mercado meta: sus características y las posibles reacciones de varios segmentos frente a los

elementos de la mezcla de marketing. Los resultados se utilizan para tomar decisiones estratégicas de marketing.

- Tipos de preguntas y técnicas de recolección de datos

La investigación cualitativa usa preguntas de extremo abierto no estructuradas que enfatizan la indagación por parte del moderador o de un entrevistador sumamente diestro. La investigación cualitativa también usa las técnicas proyectivas, como preguntas disfrazadas y respuestas frente a imágenes o prototipos.

La investigación cuantitativa consiste con frecuencia en preguntas de extremo cerrado, con opciones de respuesta predefinidas y números limitados de preguntas de extremo abierto que se necesiten codificar.

- Principales técnicas

La investigación cualitativa utiliza principalmente grupos de enfoque y entrevistas en profundidad.

La investigación cuantitativa en los cuestionarios de la encuesta incluye las escalas de actitudes y preguntas que no están disfrazadas. Las preguntas cuantitativas a menudo constituyen encuestas que son autoadministradas, aplicadas en persona, por teléfono, por correo o por Internet.

- Muestras

La investigación cualitativa usa pequeñas muestras, no probabilísticas, en las cuales por lo general los hallazgos no son representativos del universo en estudio.

Por otro lado, la investigación cuantitativa usa grandes muestras probabilísticas. Si los instrumentos de recolección de datos son válidos y confiables, los

resultados pueden considerarse representativos del universo en estudio.

3.3. Satisfacción del cliente

Es la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas (Schiffman y Lazar, 2010). El concepto de satisfacción del cliente está en función de las expectativas de los clientes. Es por eso que aunque las cadenas On Vacation y Decameron ofrezcan una gran línea de “todo incluido”, las expectativas de los clientes serán totalmente diferentes.

Cuadro 2. Niveles de satisfacción

Nivel de satisfacción	
Satisfecho	Son clientes leales y siguen comprando, hacen comentarios muy positivos de persona a persona acerca de la compañía y del producto o servicio adquirido.
Desertores	Los clientes se sienten neutrales o justamente satisfechos y podrían, en algún momento, dejar de comprar a la empresa.
Terrorista	Han tenido experiencias negativas con la compañía y difunden comentarios negativos.
Rehén	Son clientes infortunados.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Comportamiento del consumidor*. Schiffman y Lazar (2010).

3.3.1. Medición de la satisfacción del cliente

Las mediciones de satisfacción al cliente las podemos encontrar como directas e indirectas. Las directas se obtienen del contacto inmediato con el cliente, a través de encuestas de satisfacción. La diferencia en cuanto al uso que le dan las empresas es la falta de estandarización ya que se pueden encontrar diferentes escalas de calificación, las preguntas pueden variar o los métodos de recolección de datos pueden ser distintos.

Las mediciones indirectas incluyen el seguimiento y monitoreo de los registros de ventas, utilidades y quejas de los clientes. La desventaja respecto a este método se da por la pasividad de las empresas y la incredulidad de esperar que el cliente insatisfecho inmediatamente irá a expresar su situación.

3.3.2. Métodos de satisfacción del cliente

- a. El método de la escala de 100 puntos.

Para este caso, las empresas les piden a sus clientes que den una calificación de 1 a 100, respecto al servicio que recibieron. El gran problema de este método se presenta en la interpretación de los resultados ya que una calificación intermedia entre el 50 % y el 100 % no tendría una información clara sobre las expectativas del cliente sobre el servicio.

- En una escala de 1 a 100, ¿cómo le pareció el servicio de la persona que lo atendió?

- b. El método de “Muy satisfecho / Muy insatisfecho”

Usualmente utiliza una escala de Likert de 5 puntos.

Cuadro 3. Escala de Likert - Satisfacción.

El servicio prestado, ¿cumplió con sus expectativas?				
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Neutro	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Aunque es una versión mejorada de la escala de 1 a 100, aún tiene unas fallas. Dada la calificación cuantitativa, es difícil determinar en qué área se presentó el problema en caso de una calificación entre 1 y 4, y cuáles serían sus potencialidades para una calificación entre 4 y 5. Para reforzar este método, se sugiere el acompañamiento de una pregunta de tipo cualitativo que, evidentemente, obtendrá una información más clara y precisa al respecto del servicio.

c. El método combinado

Une las dos herramientas anteriores.

Cuadro 4. Método combinado

En una escala de 1 a 100, ¿cómo le pareció el servicio de la persona que lo atendió?				
Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Neutro	Algo satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5
¿En qué aspectos debería mejorar el servicio para obtener una satisfacción plena?				

La ventaja de este método es que al tener unos datos cuantitativos dados por la escala de Likert, se puede comparar más fácilmente con la competencia, mientras que el acompañamiento de una pregunta de tipo cualitativo proporciona un diagnóstico de las funciones de cada área y como son percibidas para el cliente.

3.3.3. Influencia en las calificaciones de satisfacción del cliente

Ahora se analizarán algunos de los factores que influyen en el proceso de recolección de datos por parte de las empresas.

a. Los clientes están satisfechos

Se presentan calificaciones altas por parte de los clientes porque efectivamente están recibiendo el beneficio que la empresa menciona en sus productos o servicios. Si un cliente se encuentra en un restaurante y la atención desde el momento en que cruzó la puerta fue buena, si no tuvo problemas con la comida, la temperatura, el sabor o la presentación, o si la atención del mesero fue destacada, evidentemente su calificación será alta porque cumplió con sus expectativas.

b. Sesgo de las respuestas

Para algunos expertos es más probable que una persona insatisfecha exprese su opinión, a que lo haga una persona que está totalmente satisfecha; en el estudio se evidenció que la insatisfacción es más emocional y eso lleva más a la acción que a la satisfacción (Hoffman y Bateson, 2011). La contraparte puede ser que las empresas reciban altas respuestas positivas, ignorando las negativas porque “aparentemente” todo esté funcionando bien; o las personas insatisfechas den tantas respuestas que inciden en cambiar algunos servicios del lugar, causando molestias para los clientes satisfechos.

c. Métodos de recolección de datos

Dependiendo del método utilizado para conseguir la información, se puede ver influenciada la respuesta del cliente. Los altos puntajes en satisfacción expresados por clientes se reflejan en las entrevistas personales, encuestas telefónicas o las encuestas en las que hay un intermediario. La razón fundamental se da porque las personas se sientan

incómodas al hablar mal de una empresa o un servicio, ante otra que se los pregunte, a diferencia de una encuesta en la cual no se expresan ni datos personales.

d. Momento de la pregunta

Es claro que cuando se compra un producto o se adquiere un servicio, la satisfacción está en uno de los puntos máximos. Es casi imposible percibir algo mal en un servicio que se haya conseguido con tanto esfuerzo. Por tanto, en estas encuestas iniciales toda empresa encontrará niveles de satisfacción altos, que en la medida en que el producto o servicio sea consumido o analizado con los días, van disminuyendo esos niveles de satisfacción en la persona.

e. Estado de ánimo

Ciertamente el estado de ánimo del encuestado influye al responder cualquier pregunta. Los altos índices de satisfacción para una empresa se presentan cuando la persona está totalmente alegre; en este estado, lo más seguro es que verá lo positivo de la empresa y elevará los niveles de calificación en la satisfacción.

4. EL SERVICIO Y LA GESTIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL SECTOR TURISMO

4.1. Gestión de clientes, la inversión de la pirámide

“Un mal servicio se presta solo, un buen servicio hay que administrarlo” (Albretch, 1998).

Para las organizaciones es importante su enfoque al servicio al cliente, aun ante los constantes cambios de un mundo globalizado, donde la tecnología tiene uno de los papeles más importantes en la toma de decisiones de una persona. La gestión de clientes no se promueve únicamente con adornos en publicidad, ni con una sonrisa delante del mostrador; por el contrario, a través del tiempo las organizaciones deben estar enfocadas en las mejoras necesarias para garantizar un servicio, que será la principal estrategia ante un mercado tan competitivo como el actual.

Los modelos organizacionales clásicos se han encargado de establecer unos modelos enfocados a las tareas o a la estructura de una empresa; si bien es cierto que todos los modelos

existentes dieron un resultado óptimo, en la actualidad esos modelos organizacionales tienen que dar un gran cambio y dejar que la burocracia sea el eje sostenedor de una compañía, ya que el cliente es su razón de vivir.

Por eso se habla de la inversión de la pirámide, término que sugiere el cambio organizacional planteado por esas empresas, en el cual desde lo más alto de la organización, se imparten las órdenes sin tener en cuenta los clientes y mucho menos los encargados de atender a estas personas.

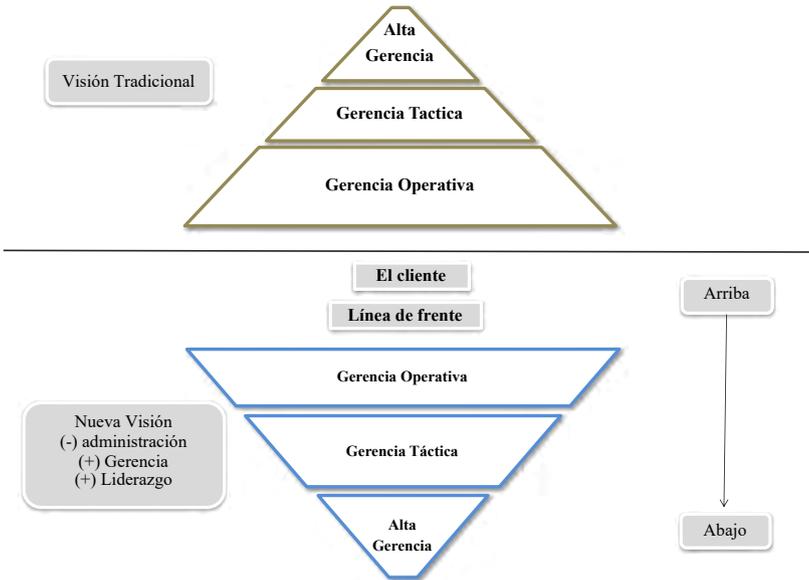


Gráfico 11. Inversión de la pirámide

Fuente: Tomado de Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre. Serna (2006).

Pero exactamente, ¿qué significa esta inversión de la pirámide? Pues bien, esta inversión supone un modelo mucho más enfocado al cliente, tanto interno como externo, ya que la persona que está enfrente del cliente es la imagen de la empresa, la representación de un conjunto de productos y expectativas para el cliente, es quien interactúa directamente

con los gustos de esta persona y es en ese contacto (cliente-vendedor) en el que se presentan los momentos de verdad, de los cuales se hablará más adelante.

La percepción de que una compañía sea buena o mala, depende de la experiencia que haya vivido el cliente con la persona que está en representación de la empresa. Para traer un ejemplo concreto, está un caso dado por Serna (2006): cómo reaccionaría usted si al llegar al aeropuerto una empleada fría y antipática, de mal carácter y grotesca en su vocabulario le dice: “¡Usted no tiene reservación, siguiente!”. Usted inmediatamente piensa: “¡Qué servicio tan malo el de esa empresa!”. O si llega a un hotel, no hay nadie en la entrada, no hay una bienvenida cordial, al entrar a la recepción solo le pasan un papel para llenar, no le dan absolutamente información, ¿de seguro pensará usted que es un buen servicio? La inversión de la pirámide sugiere una descentralización total del poder y de la autoridad, sin dejar de lado al cliente, llevando los procesos en un menor tiempo para hacerlos, de alguna manera, más simples.

Además de darle esa prioridad al cliente externo, es necesario enfocarse en las personas que conforman el grupo de trabajo de la empresa: el cliente interno. Si esta persona no se encuentra satisfecha en su lugar de trabajo, si no es respetado, bien remunerado, capacitado, no tendrá la disposición para brindar un buen servicio a este cliente externo, y todas las campañas publicitarias, promociones o regalos que ofrezca la empresa, no la llevará a nada porque finalmente quien entra en contacto directo con el cliente externo es el cliente interno.

4.2. Elementos para integrar una estrategia de servicio al cliente

Una nueva visión de la organización con estructuras ágiles y simples, y un nuevo concepto del cliente —interno y externo— son el punto de partida para el diseño de una gestión de clientes que haga más competitivas a las empresas.

Para la realización de una buena estrategia de servicio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos dados por Serna (2006):

a. Evangelizar la gerencia

Desafortunadamente, muchas de las empresas no conocen a sus clientes y empiezan a generar estrategias que para la alta gerencia están bien. Pero para lograr que una estrategia de servicio funcione a cabalidad, la alta gerencia debe involucrarse en todos los procesos empresariales, ser una gerencia visible (visible management) y comprometerse con la filosofía y las estrategias que llevará a cabo para mejorar la gestión al cliente.

b. Conocer la competencia

Para las empresas es de vital importancia el conocimiento que tengan sobre su competencia. La buena investigación acerca de su competencia, le permitirá mucho más fácilmente anticiparse a los grandes cambios del mercado. Realizar estrategias eficaces de servicio al cliente y conocer las de la competencia, les permitirá un desarrollo más sólido en la actividad competitiva.

c. Diseñar las estrategias de servicio

Una de las estrategias competitivas de toda empresa es diseñar sus propias estrategias de servicio y establecer su portafolio de servicios, porque finalmente este será el factor que la diferenciará de la competencia. Es importante que cuando se diseñen estrategias, la organización tenga en cuenta la cultura corporativa de la compañía, sus valores, la diferencia en sus productos y la distinción de su gente.

d. Evaluar la calidad del servicio

Antes de diseñar una estrategia de servicio, cada empresa debe evaluar la calidad de los servicios que presta. Para ello, existen diferentes metodologías para hacerlo: desde la realización de un análisis DOFA completo (debilidades-

fortalezas de carácter interno, y oportunidades-amenazas de carácter externo), y la realización de matrices. Otras utilizan métodos más sofisticados como la ISO 10004 (la información obtenida del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente puede ayudar a identificar oportunidades para la mejora de las estrategias de la organización, los productos, los procesos y las características que son valiosas para los clientes, y servir a los objetivos de la organización. Tales mejoras pueden fortalecer la confianza del cliente y dar como resultado beneficios comerciales y de otro tipo (ISO, 2012). Cualquiera de las metodologías utilizadas, servirá para determinar la calidad del servicio que se esté prestando, antes de diseñar una estrategia para la organización.

e. Definir los ciclos del servicio

Es indispensable para toda empresa identificar los ciclos del servicio, con el fin de estructurar y determinar la administración y el manejo de los momentos de verdad (Serna, 2006). Cada organización maneja diferentes ciclos de servicio y deberá ajustarlos cuando aparezcan esos momentos de verdad que se generen en la compañía.

f. Educar a la organización

Las estrategias de servicio, sus ciclos y cómo manejar los momentos críticos frente a la prestación de un servicio, serán factores que la alta gerencia deberá comunicar efectivamente a cada uno de sus colaboradores. Desafortunadamente las empresas en ocasiones olvidan la gestión de su cliente interno y no la conciben como parte del proceso de mejora. Por eso, una divulgación óptima para toda la estructura producirá una cultura del servicio y, en efecto, el cliente interno se sentirá incluido en los planes estratégicos de la compañía.

g. Educar al cliente externo

Si no se le enseña al cliente cuál es el servicio que se quiere prestar y cómo utilizarlo, nada se ha hecho hasta ahora.

Para ello, es necesario diseñar sistemas y estrategias que permitan llegar al cliente, indicándole las estrategias y los usos que puede hacer de la estrategia de servicio que se pone a su disposición para responder adecuadamente a sus necesidades y expectativas.

4.3. Gerencia de las relaciones con el cliente

El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con esa persona. Es enfocarse más en las personas que en los mismos productos de la empresa y generar un portafolio de clientes, que será uno de los factores claves para la competitividad.

Una estrategia concibe el servicio al cliente como un conjunto de las relaciones (networks) e interacciones, que asegura una relación, de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa. Para la realización de esa estrategia, el autor Serna (2006) plantea cinco elementos fundamentales para su desarrollo en el largo plazo:

- a. *Identificación*: Estructuración de una base de datos confiables, la cual tenga la información de sus clientes, hoja de vida y su perfil. Esto le permitirá a la empresa diseñar estrategias efectivas para satisfacer cada vez mejor a su cliente. Actualmente, Blue Suites Hotel tiene una gran estrategia de identificación del cliente, en la cual establece una base de datos efectiva y constantemente envía información de sus servicios o planes, que sean similares a los solicitados por el cliente.
- b. *Individualización*: Definir con claridad la estrategia de relacionamiento con el cliente, de tal manera que permita individualizarlo en sus contactos o cuando se presenten problemas en el servicio de la empresa (Serna, 2006).

- c. *Integración*: Para las empresas debe ser una condición especial e importante tener una visión integral con el cliente. El CRM (Customer Relationship Management) o administración basada en la relación con los clientes, se debe enfocar a una unión, no solo desde la alta gerencia, si no involucrar todas las partes que conforman la organización.
- d. *Interacción*: Conocer al cliente, le permite a la empresa aprender de él, y a su vez le posibilita estar un paso más delante de sus gustos. Además, al entender esos gustos puede diseñar estrategias que vayan encaminadas a su satisfacción.
- e. *Integridad*: Cuando un cliente se siente bien atendido, confía en lo que está recibiendo y en su proveedor, lo cual le permitirá crear unos fuertes lazos con la organización a largo plazo.

McDonald's en su estrategia con el cliente, se plantea cuatro grandes retos para llevar a cabo una correcta satisfacción del cliente, a través del método QSCyV:

1. Q (Quality/Calidad): garantizando productos con altos estándares de calidad.
2. S (Service/Servicio): agilidad en el servicio y amigabilidad con el cliente, quien para los colaboradores es su principal jefe.
3. C (Cleanliness/Limpieza): sus instalaciones están en las condiciones óptimas para la atención del cliente.
4. V (Value/Valor): una combinación entre compra, calidad, rapidez, servicio, limpieza y diversión.

4.4. Fidelizar a los clientes

La buena satisfacción de un cliente no significa con seguridad que será constante para la empresa. Son diferentes las razones por las cuales un cliente decide no comprar más, ya sea porque

tuvo inconvenientes sin respuesta en la adquisición de un producto o servicio, se sintió atraído por la nueva oferta de la competencia, o simplemente tuvo que trasladarse de lugar. A pesar de todas esas posibilidades, las compañías se hacen una gran pregunta: ¿merece la pena conservar a los clientes?

De esta cuestión surgen dos respuestas, ante las cuales las personas encargadas de la organización o el encargado de marketing deben saber:

- a. ¿Cuál es el coste de conseguir nuevos clientes y cuál el de retener los ya existentes?
- b. ¿Cuál es el valor de mantener un cliente al largo plazo?

Pues bien, para las empresas es mucho más costoso conseguir nuevos clientes ya que deben invertir en procesos de comunicación, promoción, publicidad, pruebas piloto y ajustes de error.

Si es importante para la compañía mantener a los clientes, es recomendable hacer una investigación que se ajuste a los requerimientos de la empresa, saber cuáles son las situaciones de problemas con el cliente y cuál fue el problema de su queja. Las empresas establecen un sistema diferente de búsqueda y retención de clientes, entonces para especializarse en marketing será importante determinar cuál es la estrategia más rentable para la empresa o dar solución a las dos situaciones planteadas.

4.4.1. Esquema de fidelización de clientes

Las razones fundamentales para fidelizar un cliente son diferentes, ya sea para traer consigo a más personas que compren, para que compren más a menudo, para que amplíen su adquisición de distintas categorías de producto de la empresa o para que se mantengan fieles a sus compras habituales. Por eso Horovitz (2000) plantea cuatro maneras de fidelizar un cliente:

- a. **Autoestima:** “Mientras que la vitalidad puede ser más importante para estimular la compra, el reconocimiento lo será para fidelizar a los clientes” (Horovitz, 2000).

Actualmente las marcas representan un gran valor para el cliente, quien compra muchas veces por sentirse incluido en un determinado grupo social. Una gran marca por sí sola produce grandes ventas, y las necesidades de las personas estarán enmarcadas en querer ser reconocidas en un prestigioso grupo social. En el sector turismo se puede ver un gran ejemplo al planear las vacaciones de las personas. Algunas lo hacen de forma independiente porque temen que salga más costoso contratar un servicio por medio de una agencia de viajes. Otras, por el contrario, escogen diferentes alternativas de agencias de viajes, pero se sentirán mucho más satisfechas si los servicios contratados los hacen por medio de Aviatur.

- b. **Reconocimiento:** Es una de las estrategias más utilizadas por algunas empresas que prestan servicios. Diferentes autores lo definen como una de las estrategias más poderosas para crear lealtad por parte del cliente. Para poner un ejemplo concreto, se visualiza muy a menudo en los restaurantes. Si se hiciera una reservación especial en un restaurante de la Zona G, en Bogotá, desde el momento de la bienvenida se siente la calidez del grupo de trabajo, se le asigna una mesa a la persona que reservó, se le atiende por el nombre y empieza todo un protocolo de servicio que permitirá que, efectivamente, la persona quede satisfecha y sus expectativas altas. Mientras tanto, si se fuera a hacer lo mismo, pero en un restaurante poco conocido o en uno de un centro comercial, la atención será totalmente diferente: el protocolo utilizado carecerá de estrategia y se limitaría al servicio básico, por lo cual el cliente no elevaría sus expectativas frente al servicio recibido.
- c. **Recompensas:** Una estrategia de recompensas será efectiva en la medida en que logre complementar lo realizado en el plan de reconocimiento, o como un medio para seguir

manteniendo los clientes. Algunas de las circunstancias para fijar una periodicidad en la realización de este tipo de estrategias puede ser el miedo a la competencia, ya sea porque hizo algunas modificaciones frente a sus precios y queden muy altos del promedio, o la otra empresa ha implementado una serie de recompensas iguales o más altas que las tuyas. Pero en este proceso de recompensas, se debe realizar un análisis efectivo ya que no todas las promociones tendrán los resultados esperados, se dirigirá a un solo segmento de público o descuidará a los clientes leales y atraerá la atención únicamente de los cazaofertas. Para tener cuidado y orientar las estrategias de recompensas, Horovitz (2000) resalta la importancia de varios aspectos por tener en cuenta:

- Ofrecer elección: una oferta variada de elección de recompensa será mucho más efectiva que la posibilidad de un descuento en cualquiera de los productos o servicios adquiridos. Avianca ofrece la posibilidad de acumular millas y redimirlas en un viaje a cualquier destino. Con la tarjeta joven Vive Colombia, las posibilidades de descuentos en diferentes categorías de productos son variadas. Todas esas estrategias con seguridad llevarán al cliente a hacer una mejor elección y a generar un proceso de fidelización mucho más fuerte.
- Las recompensas deben ser atractivas: las alianzas estratégicas en un mercado competitivo pueden ser tan favorables tanto para una empresa como para la otra. Si el fin de una compañía es darle a su cliente más de un producto como un sistema de recompensa por su compra, lo que el cliente espera es que sea algo totalmente diferente a lo que la empresa ofrece.

Coca-Cola realizó una alianza estratégica favorable para el crecimiento de sus ventas: su vinculación con McDonald's le permitió tener un volumen de ventas mucho más alto, y a su vez daba a conocer los

productos de la cadena de alimentos, beneficiando a ambas partes.

Los restaurantes también están empleando estrategias tales como el All You Can Eat, “todo lo que puedas comer”, por un determinado valor: pizza, sushi, pollo y diferentes productos son ofrecidos con esta estrategia. Por mencionar algunos ejemplos: restaurante Jungla Kumba, Pizza por Metro y Buffalo Wings. Actualizaciones: es importante para toda empresa que sus estrategias de recompensa tengan una evaluación periódica de funcionamiento y unas constantes actualizaciones ya que las personas se van a cansar, en un tiempo, de recibir exactamente lo mismo.

- Segmentación de las recompensas: algunas empresas manejan estrategias de recompensas para sus clientes corporativos y otras para sus clientes individuales. Mientras que para un cliente individual un paquete turístico con más salidas de campo será atractivo, para uno corporativo serán más atractivas la calidad y reputación de los lugares que visitará.
- Comunicación frecuente: parte del proceso de fidelización de un cliente es la frecuencia con la que se comunica la empresa con este. Independientemente del evento hay hoteles que vía correo o llamada telefónica están en contacto con sus clientes, informándoles de sus próximos eventos o de las promociones que pueda realizar el hotel.

4.4.2. Recompensas que se adaptan al negocio

Para seleccionar un buen sistema de recompensas, Horovitz (2000) plantea dos categorías para clasificar los negocios:

Cuadro 5. Transacciones en los negocios

Transacciones no frecuentes	Cupones, vales o descuentos	Valor añadido servicios auxiliares
Transacciones frecuentes	Puntos para conseguir viajes y regalos	Apoyo al producto y al servicio
	Longitud del brazo	Relación intensiva

Fuente: Tomado de *Los siete secretos del servicio al cliente*. Horovitz (2000).

- a. Si la relación con los clientes no es muy intensa y presenta transacciones simples pero frecuentes (restaurantes lujosos, agencias de viajes), entonces la mejor estrategia será puntos intercambiables por viajes o regalos. Casos como el de Avianca con su acumulación de millas.
- b. Si las transacciones no son frecuentes, es mejor dar cupones de descuento o vales promocionales para que el cliente compre otros productos de la empresa. Por ejemplo los servicios de spa presentes en algunas cadenas hoteleras, que atraen la atención del cliente por medio de descuentos en algunas de sus sesiones.
- c. Si las relaciones son intensas y las transacciones frecuentes, evidentemente la recompensa será del todo diferente. Si un restaurante de categoría percibe que es una persona que frecuentemente visita el lugar, es claro que lo podrán recompensar con algo que complementa su comida: puede ser con una copa de vino, con el postre que desee o una cena para dos con los gastos pagos.
- d. Pero si las transacciones son menos frecuentes, pero una relación intensiva, se puede recompensar con un valor añadido secundario.

5. MOMENTOS DE VERDAD

Albrecht y Beadford (1998) exponen su teoría de los momentos de verdad. En ella plantean que estos son el conjunto de aquellos contactos que el cliente está dispuesto y expuesto a realizar en la organización, para lograr que sus necesidades y expectativas sean satisfechas.

Un momento de verdad por sí solo no es positivo o negativo, es la forma en que se maneje ese encuentro el que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Lo importante es que la organización se anticipe, identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente y, por tanto, para la organización.

Es importante reconocer los posibles momentos de verdad que pueda experimentar el cliente y actuar permanentemente con un plan que busque que esas experiencias del cliente sean positivas. A este plan se le conoce como el ciclo del servicio. Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto sin haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad: la calidad del servicio es igualmente importante.

Otros aspectos para tener en cuenta sobre los momentos de verdad son que no necesariamente debe existir contacto humano, es decir interacción directa cliente-proveedor. Cuando un cliente observa un anuncio de un negocio en internet o periódicos, esos son momentos de verdad, cuando ve una publicidad por televisión o escucha la referencia de un negocio de parte de alguien, esos son momentos de verdad para la empresa.

Los momentos de verdad pueden estar representados en tres tipos:

1. *El momento estándar básico y neutral:* Se caracteriza por que el cliente recibe el servicio sin mayores valores propios y agregados, no existe sentido común por la palabra servicio, haciendo de la relación un acto frío, distante, mecánico, poco creativo y no recordable. Definitivamente en este tipo de momentos es muy difícil que un cliente pueda generar un sentido de lealtad frente a la empresa.
2. *El momento de magia y de excepción:* Logra proporcionar gran satisfacción al cliente sin que este lo esté esperando. Esta situación fortalece y amplía los lazos en el futuro, logrando que el cliente tenga un sentido de compromiso con la organización, a tal punto que se puede convertir en un buen elemento para atraer nuevos clientes.
3. *El momento de frustración y desengaño:* Se caracteriza por que el cliente se siente ignorado, no reconocido o de cualquier forma maltratado o desatendido. Esta situación desencadena una falta de prospección de los clientes, en la cual no se aprovecha el gran potencial de un mercado que puede servir de referencia para la empresa.

5.1. El ciclo de servicio

Se denomina así al mapa que representa los momentos de verdad a medida que los experimentan los clientes. Se activa cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa.

Para elaborar el ciclo de servicio se debe dibujar un círculo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los contactos (momentos de verdad) que vive el cliente, numerándolos y viéndolos desde la óptica del cliente.

El ciclo hace ver cómo el servicio para el cliente es un solo proceso. El cliente no piensa en términos de departamentos especializados o responsabilidades de cada uno de los colaboradores, generalmente lo hace desde la perspectiva de una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla, piensa en términos de lograr un objetivo, de encontrar una solución. Por esto, el ciclo de servicio se convierte en una técnica para que la gerencia y los empleados vean el servicio como lo ve el cliente (Albrecht & Beadford, 1998).



Gráfico 14. Ciclo de servicio de un restaurante

Fuente: Ceipa.edu.co

Como se ve en el ejemplo, es importante identificar todos los pasos que se presentan en la prestación de un servicio, que para este caso es la llegada de un comensal al restaurante. Al realizar un esquema cíclico de esta manera, para la prestación

de cualquier servicio se pueden identificar tanto los momentos críticos como los no críticos.

Otra de las razones para realizar el diagrama de manera cíclica, consiste en separar los momentos importantes de verdad y los momentos críticos de verdad. Si bien es claro que todos los momentos descritos en el círculo del servicio son importantes, usualmente hay un número de poca importancia para el éxito de la empresa, pero que puede tener una gran influencia en la organización y son los denominados momentos críticos de verdad.

5.2. Momentos críticos de verdad

Al analizar uno a uno los momentos de verdad, se identifican algunos cuyo buen manejo es fundamental para mantener al cliente satisfecho; se les denomina momentos críticos de la verdad. De no saberse manejar efectivamente, lo más seguro es que se genera la desconfianza por parte del cliente, no querrá volver a consumir algún producto o adquirir de nuevo un servicio con la empresa, y obviamente se perdería un cliente importante.

Para volver al ejemplo anterior, un claro ejemplo de momento crítico de verdad se da en el momento cuando el cliente evalúa el aspecto general del restaurante, mira la limpieza de la mesa, de su entorno general, platos, cubiertos; la percepción que se da cuando llega la comida y se percibe la temperatura, la presentación y hasta la atención del mesero que en ese momento lo está atendiendo. La persona encargada del servicio debe ubicar frente a estos momentos críticos de la verdad a los empleados que cuenten con las habilidades necesarias y suficientes para asegurar experiencias positivas en los clientes. Esto aumenta las posibilidades de producir confianza en los clientes, lealtad y nuevas compras. Se trata entonces de escuchar al cliente, de conocerlo y actuar para suministrarle los bienes o servicios que satisfagan sus necesidades y prestarle un servicio que cubra sus expectativas.

5.3. Momentos especiales de verdad

Los momentos de verdad, como ya se ha mencionado, repercuten de forma importante en las actividades del servicio. La manera en cómo percibe el cliente los acontecimientos dados por el ciclo de servicio representados en los momentos de verdad, y la forma en que la persona encargada manejó esas situaciones, determinará la ganancia o pérdida de credibilidad por parte de este cliente. Para estos momentos especiales de verdad, Albrecht y Beadford (1998) mencionan unos momentos de verdad específicos.

- a. *Momento de verdad de comprar/no comprar:* Se presenta cuando el cliente sopesa la decisión de comprar o no comprar. Es ese instante mágico mental cuando el cliente tiene la oportunidad de decidir, sí o no. Los factores que pueden influir sobre esa decisión son aspectos tales como la exhibición del producto, las habilidades que tenga la persona que lo está influenciando a la compra y la calidad del producto, entre muchas más.

Aquí se enmarca la diferencia de alguien que está buscando o mirando, a la de alguien que ya se encuentra listo para comprar. Por ejemplo, comparando dos compradores, uno está pensando en tomar unas vacaciones y escoger un destino; y la otra persona ya sabe a dónde quiere ir, pero no sabe por cuál agencia hacerlo. Ambas son ventas en potencia. Sin embargo, la primera persona aún no ha tenido ese cambio psicológico para tener que ir a comprar lo que quiere, solo está observando, mientras que la otra persona ya ha tomado la decisión mental de gastar algún dinero en la experiencia de su viaje, lo único que falta es sentirse atraído por alguna de las agencias en las cuales lo encuentre.

- b. *Momento de verdad de valor por dinero:* Se presenta con frecuencia al final de la gimnasia mental del cliente, cuando decide comprar o no comprar. Este momento recibe una gran influencia tanto de la calidad del servicio como

de la calidad del producto. Tener un producto maravilloso no basta si el marco de referencia del cliente recibe una experiencia negativa de servicio cuando está haciendo negocios con la empresa.

- c. *Momento de verdad para decisión de nueva compra:* Un momento especial que sigue al momento de verdad de valor por dinero es la decisión de comprar de nuevo. Si el contexto del servicio fue positivo, si la calidad del producto fue excelente y la experiencia del servicio fue agradable, el primer comentario del cliente podría ser “tengo que volver a ese lugar”.
- d. *Momento de verdad por referencia:* Se presenta cuando los clientes no expresan su insatisfacción directamente con la empresa sino que siguen el conducto que normalmente todos siguen: dar a conocer su inconformidad con las personas allegadas; se sabe que en promedio el 96 % de los clientes no manifiestan su insatisfacción directamente, solo se van para otra parte, pero la mala experiencia es comentada —según los estudios— en un estimado de 15 personas. El momento de verdad por referencia no es algo que se pueda controlar o que tenga un impacto directo porque generalmente ocurre en un lugar lejano al negocio. Desafortunadamente, el encuentro del momento de verdad hará una impresión duradera y en algún momento posterior tendrá el cliente una referencia positiva o negativa.
- e. *Momento de verdad de mala noticia:* Ocurre en cualquier negocio, independientemente de lo consciente que sea el cliente sobre el servicio. El contexto del servicio es lo que se establece y la forma como se comunica la mala noticia es lo que determina la respuesta del cliente. Por ejemplo, el personal de aerolíneas es muy variable en cuanto a sus habilidades para manejar estos momentos de verdad. Algunos se limitan a dar información sesgada, y otros, por el contrario, son más hábiles con una excusa, una expresión de pena por el inconveniente a causa del mal funcionamiento o de la pérdida del equipaje, pero actitudes

como esas pueden crear un resultado mejor posible, y disminuiría un poco el momento de verdad de mala noticia.

- f. *Momento de verdad que se repite perpetuamente:* Se caracteriza por presentar un patrón que ocurre de forma continua, en el cuál es muy posible que los empleados encargados del servicio no estén ahí para solucionarlos. Se puede citar un ejemplo que da claridad a este momento de verdad: “Cada vez que se oprime un interruptor para encender la luz, es un momento de verdad que se repite continuamente, y la respuesta esperada es que la luz encienda, pero en caso de que esto no suceda es muy posible que el encargado no se encuentre en ese instante para solucionarlo”.

5.4. El triángulo del servicio

Describe y determina los actores que intervienen en la relación con el cliente para hacer de esta un factor de éxito empresarial. Karl Albrecht en su libro *La excelencia del servicio* ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.



Gráfico 15. Triángulo del servicio

Fuente: Elaboración propia a partir de *La excelencia en el servicio*. Albrecht y Beadford (1998).

- a. *El cliente*: es la persona que compra los bienes o servicios que se venden y como tal es a quien se debe identificar y conocer, tanto en aspectos psicográficos como demográficos.
- b. *La estrategia del servicio*: una vez se conoce al cliente tanto en su parte psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto al producto o servicio), como demográfica (en la cual se le ubica, qué hace, con quién vive y nivel de ingresos, entre otros), se establece la estrategia, la cual tiene dos orientaciones: una interna que tiene que ver con el personal de servicio, y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. Esta estrategia basada en el conocimiento del cliente debe ser dirigida por la alta gerencia o los propietarios de la organización.
- c. *La gente*: este es el grupo de las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta quien hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.
- d. *Los sistemas*: la empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la compañía. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización (Albrecht & Beadford, 1998):
 - El sistema gerencial: está conformado por el grupo directivo, que son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazos a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, ejecutivos y gerentes.

- El sistema de normas y procedimientos: lo componen las pautas establecidas para empleados y clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- El sistema técnico: está conformado por los elementos o las herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones y plantas de ensamble, entre otros.
- El sistema humano: lo componen la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas para influenciar en los sistemas y focalizarlos también en el cliente. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización.

6. HABILIDADES GERENCIALES INDIVIDUALES Y CULTURA CORPORATIVA ORIENTADA AL CLIENTE

6.1. Gerencia del servicio

“La gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias” (Maucher, 2003). En un proceso de gestión de la calidad total en la gestión del servicio, su gerencia implica más que el desarrollo de métodos de cómo ser amable con el cliente. Implica innovación en las formas de estructurar el trabajo, de dirigir a las personas que tienen a su cargo misiones de servicio y en la manera de comunicarles a los clientes la calidad. La gerencia de servicios es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio (Albrecht & Beadford, 1998).

6.1.1. Diferentes exigencias del servicio

Son distintos los modelos empresariales que algunas empresas quieren seguir a las ya posicionadas. Analizan en detalle la

forma de contratación, capacitación, desarrollo y la manera en que motivan y recompensan al personal, para llegar a tener nuevas ideas de cómo gestionar el personal de su empresa. Para Horovitz (2000) existen dos dimensiones importantes basadas en la naturaleza del servicio:

- Duración y frecuencia del contacto.
- Intensidad de la interacción.

a. Duración del contacto.

Algunos servicios requieren un contacto de larga duración entre el cliente y la persona que está a cargo de ofrecer el servicio, mientras que otros son de corta duración. Por ejemplo en un hotel, un cliente promedio tendrá contacto de cinco minutos con la persona, repartidos en los días que sea su estancia y divididos en la cantidad de empleados que tenga el hotel. Si los clientes son bien recibidos en la recepción de un hotel, necesitan sentir el mismo tipo de bienvenida en todas las unidades de negocio que tenga, y además la calidez de todo su personal de servicio, para tener una expectativa satisfactoria. Cuanto más largos y frecuentes sean los contactos, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros con el cliente (Horovitz, 2000).

b. Intensidad de la interacción.

En diferentes servicios, el contacto que se da entre el personal que representa a la empresa y el cliente es prolongado, pero la interacción no es intensiva. Se pueden distinguir pequeños diálogos en distintas líneas de tiempo, como, por ejemplo, en un restaurante de categoría el maître aparece con diálogos cortos frente a sus comensales: “¿a nombre de quién está la reservación?”, “¡sígame, por favor!”, “¡disfruten de la cena!”, “¿cómo estuvo su experiencia en el restaurante?”, “¿y la comida?”.

Obviamente no en todos los casos la interacción va a ser tan corta, ejemplos claros como la educación, la asignación de terapias, el coaching y las líneas de atención de solución de problemas. El factor importante es que el personal debe conocer a los clientes, determinar sus necesidades, identificar sus problemas, escucharlos. Cualquier servicio que tenga una interacción larga e intensa, aunque sea solo una que se repita varias veces, deberá contar con un personal altamente capacitado, que actúe de manera rápida, con autonomía.

Teniendo en cuenta las dimensiones de intensidad y duración, Horovitz (2000) distingue cuatro tipos distintos de servicios:

- a. *Servicio personalizado*: los clientes que tienen poco contacto con el personal de la empresa, se deben sentir especiales. Cuando un cliente llama en estos casos, es porque puede estar preocupado, de pronto algo deprimido si se encuentra bebiendo solo en un bar, y lo mínimo que espera de la persona de servicio con la que hable es que tenga un gesto amable y lo escuche.
- b. *Servicio familiar*: los empleados no solo deben ser capaces de tener un criterio propio y saber actuar. No es necesario que un mesero tenga una gran confianza con los clientes, simplemente bastará con un buen chiste en el momento adecuado para generar un gran expectativa por parte del cliente. Las habilidades, como saber escuchar y anticiparse al cliente, la empatía y la simpatía, son importantes a medida que aumenta la duración de los contactos.



Gráfico 16. Los cuatro tipos de servicio

Fuente: Tomado de *Los siete secretos del servicio al cliente*. Horovitz (2000).

- c. *La fábrica de servicios*: la interacción es corta y superficial, en este punto no es necesario que el personal esté altamente capacitado para la atención al cliente ya que la interacción es menos importante que otros aspectos, como, por ejemplo, la eficacia de los sistemas o encuentros transaccionales. Como expone el autor, una inversión en la mejora de los encuentros transaccionales y de los encuentros físicos producirá una mayor satisfacción en los clientes que una mejora de las interacciones.
- d. *La cadena de servicios*: es muy importante que la actitud de cada uno de los miembros del grupo de trabajo sea constante en el tiempo para evitar que se presenten fallos en la cadena de servicio. Estrategias como la rotación del trabajo y la capacitación en diferentes áreas de la empresa, les permitirá tener unos conceptos más claros a los colaboradores y, efectivamente, sabrán qué hacer frente a una situación de riesgo en el servicio.

6.1.2. El ejecutivo como preparador

Sin importar la actividad comercial de la empresa, la importancia del ejecutivo ha cambiado durante los últimos años. Actualmente, cuidar a los clientes externos significará que está haciendo una buena gestión con los clientes internos.

Así, Horovitz (2000) identifica los cambios que el ejecutivo de hoy debe realizar:

- De decir “no” a decir “¡Sí, adelante!”.
 - De contar a preguntar.
 - De hablar a implicar.
 - De ordenar a persuadir.
 - De decidir a inspirar. Las cualidades que debe tener el ejecutivo de hoy son:
- a. *Capacidad de formar*: en una empresa de servicios, todos deben llegar a ser educadores, deben compartir sus conocimientos, experiencias y destrezas con otras personas. Estos aspectos permitirán garantizar una plantilla mucho más profesional, motivada y con oportunidades de desarrollo personal.
 - b. *Capacidad tutelar*: es una transmisión del “know how” y destrezas persona a persona. Se evalúan a los miembros del equipo individualmente, se identifican los niveles de conocimiento que tienen al día de hoy y qué es lo que le pueden ofrecer a la empresa. Se debe hacer partícipes a los demás de los conocimientos propios (Horovitz, 2000).
 - c. *Guiar*: significa ayudar al equipo y a sus miembros a hacer un mejor uso de la organización, para que cada uno de los integrantes realice su trabajo adecuadamente. El ejecutivo debe saber explicar las reglas corporativas y orientar a todo el personal para que pueda ayudarles a desarrollar su trabajo.
 - d. *Aconsejar*: el consejo ayuda a los miembros del equipo a resolver cada problema que se presente. Se dice que hay dos preguntas clave que el ejecutivo debería hacer a los miembros de su equipo, al menos todos los días:

- ¿Qué tal estás hoy? Muestra una preocupación sincera, al oír la situación de los miembros de su equipo de trabajo.
- ¿Cómo puedo ayudarles el día de hoy? Mostrando interés por la pirámide invertida en la cual el ejecutivo sirve a quienes sirven a los clientes.

7. MODELOS Y PROGRAMAS DE GESTIÓN CENTRADOS EN EL CLIENTE

7.1. La rueda de la fortuna de la gestión del servicio

Cuando fracasan los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente, suele deberse a que no están completamente integrados en los procesos normales de la gestión de la empresa (Horovitz, 2000), por eso se plantean doce elementos interrelacionados, que apuntan al desarrollo de la estrategia de servicio. Ninguno de los elementos que se van a mencionar son independientes: si se descuida uno solo, eventualmente la estrategia no serviría:

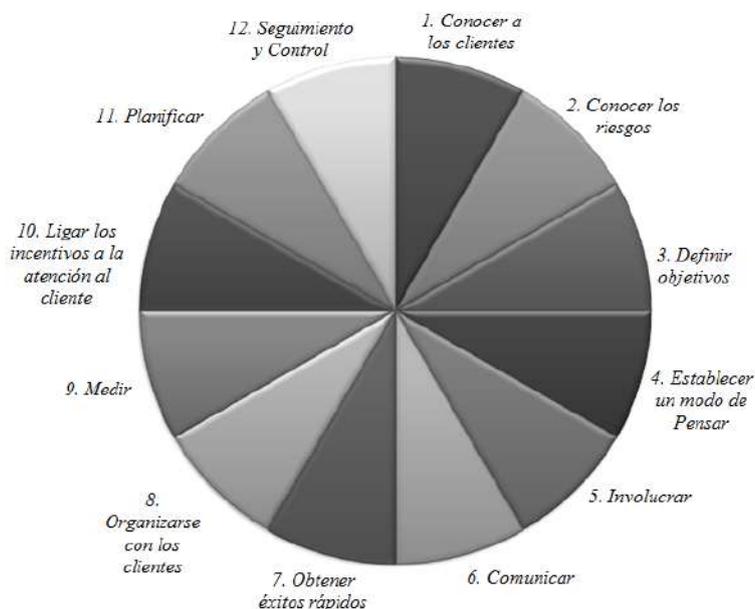


Gráfico 17. La rueda de la fortuna

Fuente: Tomado de Los siete secretos del servicio al cliente. Horovitz (2000).

- Conocer a los clientes:** determinar sus necesidades y percepciones, gestionarlas y segmentar clientes.
- Conocer los riesgos:** solamente cuando se conoce la relación entre el servicio y los beneficios, y la relación entre el servicio y la satisfacción de los clientes, la empresa puede hacer progresos reales. Incluso cuando se trata de productos de alta tecnología, el servicio puede ser más importante que el producto. Los estudios realizados en este sector dan al servicio y a los productos pesos específicos del 40 y el 60 %, respectivamente. Sin embargo, un aumento en la satisfacción de los clientes puede que no sea siempre el mejor sistema para alcanzar mayores beneficios. En sectores de muy alto crecimiento, en los cuales la innovación es la fuerza motriz, el servicio no es lo primero (Horovitz, 2000).

- c. *Objetivos extendidos y centrados*: dependiendo de cuál sea el interés, se pueden establecer objetivos ambiciosos extendidos de satisfacción del cliente y de mantenimiento de clientes para atraer a clientes nuevos, reducir el número de clientes insatisfechos, realizar ventas cruzadas, etc. Los objetivos ambiciosos obligan a sus colaboradores a descubrir soluciones nuevas y diferentes y a explorar nuevos caminos. Además de ser ambiciosos, los objetivos tienen que ser centrados. En algunas ocasiones suele haber una aparente contradicción entre los objetivos orientados a los clientes y otros objetivos corporativos (Horovitz, 2000).
- d. *Comprometer*: al utilizar los servicios de una empresa, los clientes recorren un largo camino: buscan, encuentran, obtienen información, escogen, compran, reciben entregas, usan los productos o los servicios, solicitan ayuda. Esto implica la existencia de muchos departamentos y contactos con los empleados. Cuando surge algún problema, los gestores son los primeros en saberlo. Ellos también son los primeros en saber qué más podría hacer la empresa para mejorar el servicio a los clientes. Por consiguiente, su compromiso en el desarrollo del servicio actual es crucial. Es preciso utilizar las recomendaciones de los equipos de calidad, equipos de servicio, buzones de sugerencias, reuniones de trabajo, reuniones diarias, informes posteriores a un acontecimiento, entrevistas de salida con empleados que se van e informes de repaso con los nuevos empleados, después de llevar un mes en la empresa. Un buen equipo de calidad produce cada año de tres a cinco mejoras en los niveles actuales de servicio. Un óptimo equipo de proceso de servicio será capaz de generar e implementar uno o dos proyectos significativos cada año (Horovitz, 2000).
- e. *Comunicar*: cualquier cambio en el modo de pensar con respecto al servicio a los clientes es reversible durante los cinco años iniciales. Las tentaciones son grandes y tales proyectos no tienen éxito al principio. Los resultados financieros entran en competencia, no puede haber una

resistencia importante; siempre habrá gente que diga “ya dije que no funcionaría”.

Además hay que desafiar constantemente a la plantilla y reforzar los nuevos comportamientos haciéndose las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hemos hecho recientemente por los clientes?
- ¿Qué nuevos servicios estándar debieran introducirse?
- ¿Qué mejoras en el servicio se van a realizar este año?
- ¿Y este mes?
- ¿Qué necesitan saber los nuevos empleados sobre este tema?
- ¿Qué es lo que ha funcionado tan bien que merece la pena ser extendido? Por cada peso invertido en implementar el proyecto debiera gastarse otro peso en comunicación.

Por estas dos razones: reversibilidad y reforzamiento, conviene planificar cómo comunicar el cambio de forma tan cuidadosa como se comunica el contenido mismo del cambio (Horovitz, 2000).

f. *Éxitos rápidos*: los éxitos rápidos son necesarios para generar ímpetus para lo que podría ser un largo viaje hacia el éxito. Cuatro pistas para seguir un éxito rápido son:

- El programa de satisfacción de los clientes puede ser un módulo de las tecnologías de la información.
- Puede realizarse como experiencia piloto a nivel plaza, país o función.
- Puede ser un departamento. El departamento de servicio a los clientes, en el cual se reciben las quejas de los clientes, es a menudo un buen sistema para empezar. Es

también el lugar donde todos los problemas expuestos por los clientes llegan a su fin.

- Puede concentrarse en un determinado número de clientes.

g. Crear estructuras centradas en los clientes: las estructuras de la mayor parte de las organizaciones clásicas se centran en el “producto” (o servicio), en la geografía o en la función. Cuando se define una estrategia de servicio, aparecen dos cuestiones:

- ¿Pueden los mismos empleados servir a todos los clientes, o debe la empresa tener una cobertura dedicada a cada segmento de servicio?
- ¿Tiene la empresa un modo diferente de atender a las distintas necesidades de sus clientes en cada función?

Si se quiere captar y servir a los clientes, una estrategia más orientada a los clientes significa que todas las funciones y todos los departamentos necesitan estar unidos por una simple respuesta a una pregunta sencilla: ¿cómo contribuye un departamento concreto al servicio al cliente?

h. Medir: siempre es necesario realizar mediciones antes de comenzar cualquier cosa. Esto proporcionará un punto de referencia de dónde se está frente a los clientes. Además ayuda a establecer objetivos, teniendo en cuenta los posibles riesgos. Las mediciones debieran realizarse en el nivel en que las personas pueden identificar sus propios problemas y sentir el reto de hacer las cosas mejor. Las mediciones debieran de incluir análisis de necesidades, la satisfacción de los clientes ocasionales y la satisfacción de los empleados. La satisfacción de los clientes y la de los empleados caminan en paralelo: los empleados satisfechos conducen a clientes satisfechos. Un buen servicio interno contribuye a un buen servicio externo (Horovitz, 2000).

- i. *Ligar los incentivos a la excelencia del servicio:* la retribución ligada al servicio se debe implementar en todos los niveles, incluidos los ejecutivos.
- j. *Planificar, la acción se dirige allí donde fluye el dinero:* si la satisfacción de los clientes o la calidad del servicio a los clientes queda excluida del proceso normal de planificación o presupuesto de la empresa, seguirá siendo un “programa” y se marchitará. Morirá con la salida del ejecutivo que la inició o del consultor parcialmente responsable de su introducción.

Al igual que cualquier otro objetivo importante, la satisfacción de los clientes necesita ser parte integrante de la planificación de la empresa, de la toma de decisiones y de los procesos presupuestarios; esto implica que:

- Hay que establecer objetivos específicos.
- Hay que concretar planes de actuación.
- Hay que asignar responsabilidades a los ejecutivos y definir el plan.
- Hay que identificar los obstáculos para medir los progresos que se realizan (fechas, objetivos, intermedios).
- Hay que asignar presupuestos.

Puesto que la satisfacción de los clientes afecta a la mayor parte de la organización, hay que nombrar responsables del proyecto y equipos que controlen los progresos y hagan que las cosas funcionen. En un cálculo aproximado, cualquier idea sobre la satisfacción o sobre el servicio a los clientes que no esté incluida en la planificación de la empresa, no durará en el tiempo (Horovitz, 2000).

- k. *Seguimiento y control:* es natural hacer un seguimiento de cualquier proyecto para observarlo durante su ejecución. Muchas iniciativas de satisfacción de los clientes quedan

sepultadas, perdidas u olvidadas porque no son seguidas al más alto nivel. Se deben hacer preguntas constantemente: ¿cuál es la situación?, ¿cómo se hacen progresos?, ¿qué se ha hecho?, ¿cuáles son sus prioridades para el próximo año?, ¿cuáles han sido los resultados?, ¿qué es lo que cabe esperar?, ¿se realiza en la empresa un intercambio de las mejores prácticas o cada vez se reinventa la rueda en diferentes países o en los distintos departamentos?, ¿qué indicadores se utilizan para realizar el seguimiento? Solamente mediante un planteamiento sistemático se podrá implementar una estrategia y es en este estado en el cual los proyectos suelen fallar más a menudo. Para resumir, a continuación se ofrece una lista de lo que hay y no hay que hacer (Horovitz, 2000).

7.2. Calidad del servicio

Un servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como commodities, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes (Zeithaml & Bitner, 2002).

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad, referentes al ciclo de servicio.

La evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Así pues, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

Los clientes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes. Un nivel es el del servicio “regular” y un segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular (Zeithaml & Bitner, 2002).

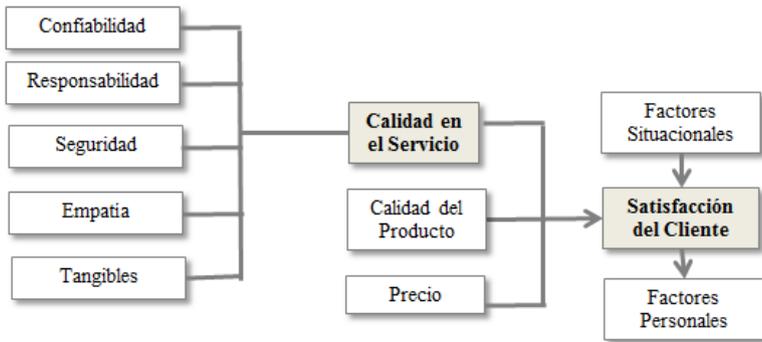


Gráfico 18. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente

Fuente: Tomado de A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing. Zeithaml y Bitner (2002).

Las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio se dirigen hacia la calidad de servicio, y aunque estas dimensiones tendrán una importancia diferente para los variados segmentos de mercado, son todas importantes en unas bases globales.

7.3. Modelos de calidad en el servicio

Para comprender cómo realizan los consumidores la evaluación de la calidad de un servicio, se revisarán diferentes modelos de calidad que han sido desarrollados sobre este tema en los últimos años. Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma

en consideración aquellos elementos básicos capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde la óptica de sus clientes. Además, dichos modelos proponen habitualmente que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades de un servicio (Zeithaml & Bitner, 2002).

a. Modelo de brechas en el servicio.

El modelo de las deficiencias o de los gaps, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), trata de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de cuatro posibles diferencias o gaps.

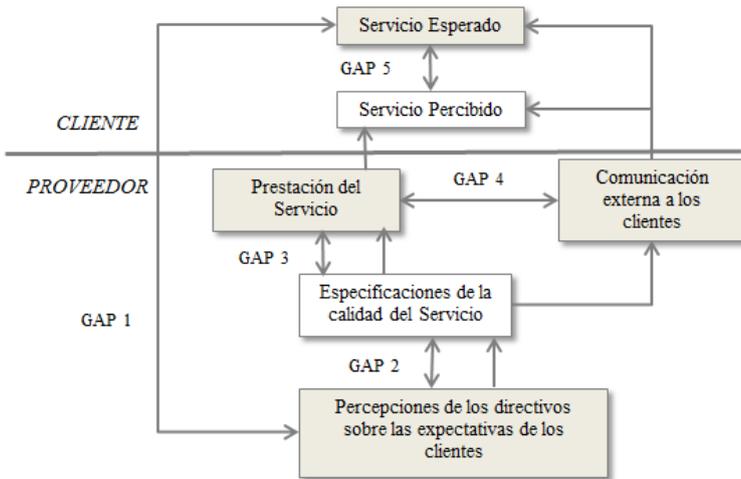


Gráfico 19. Modelo de brechas

Fuente: Tomado de A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985).

La expresión del modelo es la siguiente:

$Gap_5 = f(Gap_1, Gap_2, Gap_3, Gap_4)$, en la cual para Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985) son:

- Gap1: diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de tales expectativas. Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de estas. Es importante analizar esta brecha ya que, por lo general, los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes con base en las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador porque se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es este el que mejor puede identificar sus actitudes y su comportamiento.
- Gap2: diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio. Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la compañía. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.
- Gap3: diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado. Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.
- Gap4: diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes. Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- Gap5: diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido. Esta brecha representa la desigualdad entre

las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen de este una vez recibido. Estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

Es fundamental para lograr una reputación de excelente calidad de servicio satisfacer o exceder los deseos de servicio del cliente. Los clientes del servicio esperan que las organizaciones de servicio tengan buena apariencia, sean de fiar, responsables, tranquilizadoras y empáticas. El desafío es entonces satisfacer o exceder las expectativas precisas del mercado meta. La mediocridad del servicio es bastante más fácil de conseguir que la superioridad de servicio. Solo los auténticos líderes de niveles altos pueden inspirar los compromisos personales necesarios para conseguir la superioridad de servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1993).

b. Servqual

El análisis de la calidad en el servicio se inicia formalmente con un artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de marketing, que realizaron en 1985 una investigación de la calidad de los servicios, creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo con cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, y es a partir de esa investigación que propusieron un modelo de calidad en el servicio. La investigación se basa en un cuestionario que distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, en la cual se hacen 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.

- La segunda relacionada con las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores en las cuales la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio. El instrumento está conformado por una escala múltiple de respuestas diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero a su vez es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El Servqual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que si estas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio y alta satisfacción con él.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación “boca a boca” u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre ellas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

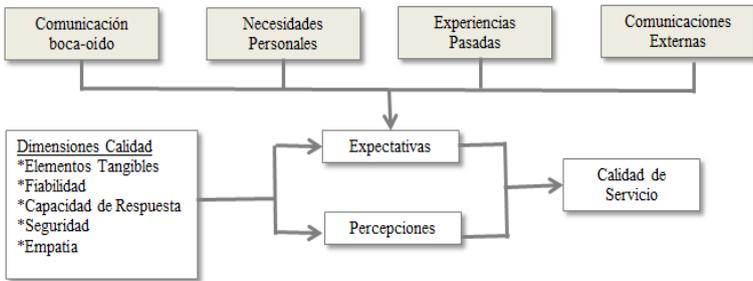


Gráfico 20. Modelo Servqual

Fuente: Tomado de A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing. Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1993).

Las variables que se determinan o califican en las dimensiones de la calidad son:

- Elementos tangibles: equipamiento de aspecto moderno, instalaciones visualmente atractivas, apariencia del personal, elementos tangibles atractivos.
- Fiabilidad: cumplimiento de promesas, interés en la resolución de problemas, realización del servicio a la primera, conclusión en el plazo prometido, ausencia de errores.
- Capacidad de respuesta: personal comunicativo, personal rápido, personal colaborador, personal informado.
- Seguridad: personal que transmite confianza, clientes seguros con su proveedor, personal amable, personal bien formado.
- Empatía: atención individualizada al cliente, horario conveniente, atención personalizada a los colaboradores, preocupación por los intereses del cliente, comprensión de las necesidades del cliente.

El Servqual proporciona información detallada sobre:

- Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes).
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes.
- Comentarios y sugerencias del cliente.
- Impresiones de empleados con respecto a la expectativa y el nivel de satisfacción de los clientes.

c. Modelo Hotelqual

Se aplica para medir la calidad percibida en los servicios de alojamiento. Es una aportación de los autores españoles Falces Delgado, Sierra Díez, Becerra Grande y Briñol Turnes sobre la aplicación del modelo Servqual al sector hotelero. El modelo parte inicialmente de los ítems de la escala Servqual, aunque la modifican para adaptarla teniendo en cuenta que una de las limitaciones del Servqual consiste en que la diversidad de sectores a los que va dirigido hace necesaria la verificación de las 15 dimensiones clave para cada sector (Falces, Sierra, Becerra, y Briñol, 1999).

De esta forma, para el sector de los servicios de alojamiento se encontraron tres dimensiones fundamentales: la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y funcionamiento y, por último, la organización del servicio. Estas constituyen la base de la escala Hotelqual que cuenta con 20 ítems. Algunos de estos coinciden con los del Servqual, pero otros se han adaptado al servicio concreto del alojamiento. En el Hotelqual la calidad es definida en términos similares al Servqual, es decir, discrepancia entre expectativas y rendimiento (Falces, Sierra, Becerra, y Briñol, 1999).

Ítems y dimensiones de calidad del Hotelqual	
Atributos	Dimensiones
El personal debe tener un aspecto limpio y aseado	Personal
El personal debe estar dispuesto a ayudar a los clientes	
Siempre debe haber personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita	
El personal debe ser de confianza, se debe poder confiar en ellos	
El personal debe ser competente y profesional	
El personal debe conocer y se debe esforzar por conocer las necesidades de cada cliente	
Los empleados se deben preocupar por resolver los problemas del cliente	Instalaciones
Las dependencias y equipamiento del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) deben estar bien conservados	
Las diferentes dependencias e instalaciones deben resultar agradables	
Las instalaciones deben estar limpias	
Las instalaciones deben ser confortables y acogedoras (uno se debe sentir a gusto en ellas)	
Se debe conseguir fácilmente cualquier información sobre los diferentes servicios que solicita el cliente	
Las instalaciones deben estar seguras (cumplir las normas de seguridad)	Organización
Se debe prestar el servicio según las condiciones contratadas	
Se debe resolver de forma eficaz cualquier problema que pueda tener el cliente	
Los datos y la información sobre la estancia del cliente deben ser correctos	
Los diferentes servicios deben funcionar con rapidez	
Siempre debe haber alguna persona de la dirección a disposición del cliente para cualquier problema que pueda surgir	
Se debe actuar con discreción y respetar la intimidad del cliente	
El cliente debe ser lo más importante	

Gráfico 21. Los veinte ítems del modelo Hotelqual

Fuente: Tomado de Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Falces, Sierra, Becerra, y Briñol (1999).

8. AUDITORÍA DEL SERVICIO. METODOLOGÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO

La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en el programa de servicio al cliente. Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace a la calidad y los niveles de satisfacción, del servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos (Serna, 2006). La auditoría del servicio al cliente se basa principalmente en la recolección de datos sobre la calidad del servicio que se brinda al cliente, a partir de ahí se define una metodología con el propósito de obtener la información sobre la satisfacción del cliente.

Para llevar a cabo una buena estrategia de auditoría de servicio al cliente, se deben tener en cuenta unos elementos planteados por el mismo autor:

- a. Conocer adecuadamente al cliente.

La organización debe tener identificado a qué clientes satisface el servicio que ofrece; si existe una gran cantidad de clientes por categorías de productos, deberá segmentarlos en las condiciones similares que tenga cada

grupo. Al realizar la segmentación será mucho más fácil la creación e implementación de estrategias.

b. Determinar los servicios objeto de auditoría.

Cundo una empresa ofrece a su público una gran cantidad de servicios, se deben seleccionar los más demandados para realizar la auditoría.

c. Definición e identificación de los momentos de verdad en el ciclo del servicio.

Una vez reconocidos los servicios a los que se les realizará la auditoría, se debe crear un mapa de su proceso; es decir, todos los pasos que se realizan para que el servicio se lleve a cabo. En ese ciclo de servicio, se logrará identificar los momentos de verdad que es cuando el cliente externo tiene contacto directo con algún cliente interno de la compañía.

d. Establecer estándares de calidad del servicio.

La organización deberá determinar cuáles serán sus estándares de calidad máximos y mínimos que va a tolerar. Como parte de los niveles de satisfacción se puede encontrar: alta, medio y baja, y representarlos con un valor porcentual para determinar cuál es el nivel al que desea llegar.

e. Definir una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes.

Se debe seleccionar una técnica que se adecue a las características de la empresa y de los clientes que posee, para lograr una mayor precisión de los resultados. Esas técnicas se mencionarán más adelante en este capítulo.

f. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo.

Hacerlo en forma permanente y sistemática permite comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.

- g. Lograr el compromiso de la alta gerencia con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

Con el fin de que los resultados de la auditoría funcionen, se debe comprometer a todas las partes de la empresa, para que se sientan integrados con las estrategias que esta tiene para mejorar la satisfacción de los clientes y, a su vez, que los clientes perciban que la compañía está comprometida.

8.1. Características de la auditoría del servicio

La auditoría del servicio es:

- Exploratoria: pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- Descriptiva: procura determinar los índices de satisfacción y la competitividad de la empresa analizada.
- Confirmatoria: como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.^{7.2.} Índices de evaluación para una auditoría de servicios

Para realizar la auditoría del servicio al cliente se debe comenzar definiendo que índices desea evaluar la organización para que, de esta manera, se puedan realizar estrategias de mejoramiento. A continuación se presentan los índices más utilizados por la auditoría, según Serna (2006):

a. Índice de satisfacción del cliente.

Este es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

b. Índice de competencia.

Para el contexto de la auditoría del servicio será un parámetro de referencia en el cual su objetivo será cuantificar y, eventualmente, comparar la calidad del servicio que la compañía ofrece a sus clientes, frente a la de su competencia directa.

c. Índice perceptivo.

Es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplos de este índice son la amabilidad, la atención, el trato personal, la opinión y el trato de los colaboradores.

d. Índice relativo a la infraestructura.

Es aquel que evalúa la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada. Entre algunas características se encuentran las vías de acceso, la localización, la distribución interior, el orden, el clima, la decoración, la señalización, el ambiente, el aseo, la visualización de avisos internos y externos, la facilidad de parqueo y la facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

e. Índice relacionado con la imagen corporativa.

Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización. Ejemplos de este índice son: su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza y capacidad de negociación, entre varios.

f. Índice relacionado con aspectos comerciales.

Los índices sobre aspectos comerciales son aquellos que definen la satisfacción del cliente, como, por ejemplo, los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones y otros.

g. Índice de satisfacción sobre los productos.

Es el índice sobre los productos que determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece. Por ejemplo: la satisfacción con respecto a la variedad de productos, innovación, la tecnología utilizada y las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad y otras.

h. Índice sobre los procesos internos.

Define la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y atención. Ejemplos: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad de decisión de los colaboradores frente al cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas y normas, principalmente.

i. Índice sobre el recurso humano.

Describe el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo: el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, y el conocimiento del producto y del cliente externo.

8.3. Planeación de la auditoría

Para llevar a cabo el proceso de planeación de la auditoría del servicio es necesario ejecutar las siguientes actividades:

a. Definir los objetivos de la auditoría.

La auditoría se caracteriza por ser un estudio de campo ya que investiga el grupo de clientes a quienes la compañía les ofrece el servicio. Para Serna (2006) son tres los objetivos principales de una auditoría:

- Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- Determinar la capacidad competitiva de la empresa estudiada con respecto a la competencia.

b. Conocer los aspectos básicos de la compañía.

Para facilitar el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio ofrecido, es necesario conocer los aspectos generales de la compañía a la que se le quiere hacer el análisis. Para ello es importante conocer aspectos como:

- La misión.
- Las políticas generales de la compañía.
- La estructura organizacional.
- El clima laboral.
- Los factores clave que han permitido tener éxito en las relaciones comerciales.
- La estructura de los canales de comercialización.
- La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- La estructura del área de producción.

- Las evaluaciones de la calidad analizada.
 - Los estudios de mercado.
- c. Analizar el ciclo de servicio.

La planeación de la auditoría del servicio depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo de servicio de la organización estudiada. Como se mencionaba en capítulos anteriores, el ciclo del servicio es el proceso mediante el cual el cliente interactúa con la compañía objeto de estudio, más exactamente corresponde a los diferentes momentos en los que el cliente entra en contacto con alguna parte de la empresa. Para analizar esos ciclos de servicio, Serna (2006) describe una serie de herramientas para su realización:

- Tormenta de ideas.

Discusión abierta y participativa que pretende obtener y asegurar el mayor número de ideas posibles en un grupo de personas, sobre un tema específico.

Los objetivos principales de una tormenta de ideas son la facilidad para definir el servicio, identificar los momentos de verdad en la organización y los conceptos para ser evaluados en la auditoría. Para el diseño de las herramientas se vincula a toda la organización que interviene en el ciclo del servicio, lo cual facilita el análisis en grupo de los resultados del trabajo de campo en la auditoría del servicio.

Hay dos tipos de tormenta de ideas, una estructurada y una no estructurada. La primera procura que los participantes hablen por turnos en un orden determinado. La no estructurada presenta una discusión en la cual los miembros del grupo hablan sin un orden establecido (Serna, 2006).

Los requerimientos de una tormenta de ideas, independientemente del estilo escogido para su realización, son:

- Facilitar que las personas hablen.
 - Obtener y asegurar el mayor número de ideas posibles.
 - Valorar cada idea que sea presentada.
 - Habilitar un espacio de meditación acerca de las ideas planteadas.
 - Seleccionar un moderador en el proceso de la discusión.
 - Considerar las ideas.
- Diagrama de flujo en el ciclo de servicio.

La conformación de las actividades en un ciclo de servicio se puede representar gráficamente a través de diferentes símbolos estandarizados por el concepto de un diagrama de flujo.

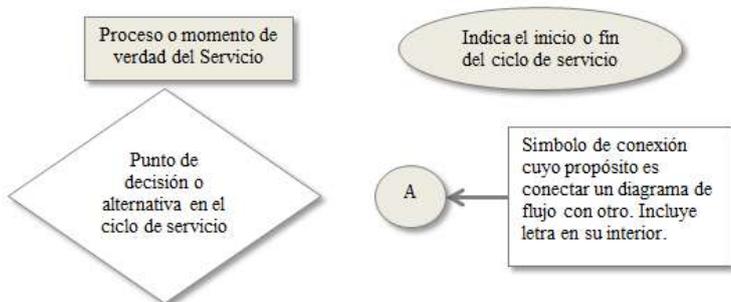


Gráfico 22. Símbolos diagrama de flujos

Fuente: Tomado de *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre. Metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. Serna (2006).

Cuando un ciclo del servicio es bastante elaborado, lo mejor es representarlo en varios diagramas de flujo con sus respectivos símbolos de conexión. Para su realización es importante usar un lenguaje sencillo y entendible.

Para tener una orientación adecuada en la construcción de un diagrama de flujo de un ciclo de servicio, se deben tener en cuenta varios aspectos importantes:

- Hacer un listado de las actividades que se llevan a cabo en el ciclo del servicio.
- Hacer la selección del ciclo o parte del servicio que se va a graficar.
- Utilización de los símbolos establecidos para el diagrama de flujo.

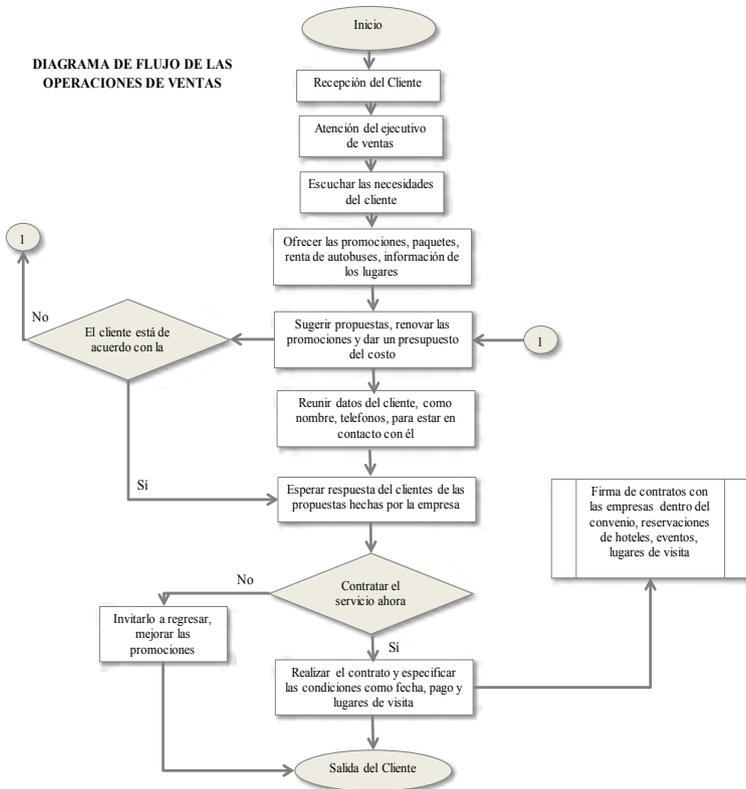


Gráfico 23. Diagrama de la operación de ventas de un paquete turístico

Fuente: Alejandra Álvarez Somoza, s. f.

d. Definir la organización de la auditoría.

Para llevar a cabo la auditoría del servicio se requiere definir la estructura del personal que participa en esta operación. Para ello, Serna (2006) menciona dos grandes grupos de trabajo: grupo de desarrollo y grupo auxiliar.

1. Grupo de desarrollo.

Lo conforman personas de la organización que han sido evaluadas y estarán caracterizadas como el grupo asesor.

Entre sus responsabilidades se encuentra planear, obtener información, procesarla, analizarla y documentar la auditoría del servicio. A este grupo pertenece:

- Personal de planeación y diseño de la auditoría: este grupo de personas estará a cargo básicamente de definir los objetivos de la auditoría, determinar la información básica del cliente, utilizar las técnicas antes descritas (tormenta de ideas, digrama de flujo) para describir el ciclo del servicio, diseñar la muestra de estudio, identificar los elementos que serán evaluados y construir las herramientas de medición en las cuales se encuentre la estructura y el contenido de dichos instrumentos.
- Grupo de trabajo de campo: será el responsable de la ejecución de las herramientas de medición definidas en el anterior grupo y estará conformado por supervisores, que serán los responsables del seguimiento, el control y la evaluación del trabajo de campo; también estarán los encuestadores, responsables de aplicar las herramientas de medición de la auditoría del servicio.
- Procesamiento de datos: este grupo se encargará de la codificación, tabulación y el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de la auditoría. Igualmente lo conformarán supervisores, que serán los encargados de la planeación, la codificación, el seguimiento y la evaluación de la información que genera la auditoría. También lo conforman los digitadores, que serán los responsables de la captura de datos en herramientas aplicadas a la auditoría.
- Personal de análisis y documentación: este grupo será el responsable de estudiar los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos. Las personas que conforman este grupo, usualmente son las mismas que conforman el grupo de planeación y diseño.

Para este análisis de la información, este grupo debe tener los conocimientos y parámetros que se utilizan para categorizar la información, como se vio anteriormente, con el manejo de los índices de evaluación (perceptivos, comerciales, de imagen, infraestructura, etc.).

2. Grupo de soporte.

Está conformado por diferentes personas de la organización que apoyan directa o indirectamente el desarrollo de la auditoría del servicio. A este pertenecen:

- Responsables directos: el personal de la empresa en proceso de auditoría es responsable de proveer la información necesaria para su desarrollo. Al participar directa o indirectamente en los procesos del ciclo del servicio, resulta fundamental que se tenga claridad en los aspectos buenos, malos o por mejorar de la compañía.
- Personal de soporte: sirve de apoyo para el personal de desarrollo, para facilitar y validar la auditoría del servicio. Las personas que conforman este grupo deben tener una amplia experiencia en el ciclo del servicio de la organización porque eventualmente tendrán la autoridad para definir las características de los clientes y del sector al cual pertenece la compañía.

e. Establecer y diseñar las herramientas de medición.

De acuerdo con los resultados arrojados en la auditoría realizada, se debe efectuar la selección de las herramientas de medición. Cada una de estas tendrá una estructura para hacer más eficaz su elaboración.

Del análisis del ciclo del servicio y de los momentos de verdad, se elabora un listado de preguntas abiertas que le servirán de base para elaborar o escoger las herramientas de medición de las cuales ya se hablará.

Las herramientas de la auditoría sugieren un modelo corto y puntual para la evaluación de la calidad del servicio. Esta es una de las principales diferencias con la investigación de mercados o la auditoría en sí. Para Serna (2006) existen tres categorías de herramientas orientadas a la evaluación del servicio al cliente: herramientas para la definición de índices de competitividad y de satisfacción al cliente, herramientas de base para definir necesidades y expectativas y, finalmente, herramientas combinadas.

- Herramientas que definen índices de competitividad y de satisfacción al cliente.

Estas facilitan la información de competitividad y satisfacción al cliente por medio de cuestionarios conformados por un grupo de preguntas cerradas que hacen una evaluación del ciclo de servicio en la empresa que realiza la auditoría. Estos cuestionarios se suelen aplicar de manera individual, personal, por correo electrónico o por teléfono.

Las características al momento de escoger este tipo de herramientas se basarán en establecer un encabezado para el cuestionario, la información básica del encuestador y del encuestado; expresar y dar a conocer los objetivos del cuestionario y su importancia para realizar la auditoría del servicio en la empresa; dar los lineamientos y las instrucciones para llenar el cuestionario; y elaborar las preguntas cerradas, de acuerdo con su tipología principal:

- a. Preguntas calificativas: en ellas se evalúa la calidad de un atributo del servicio o se determina la necesidad o expectativa que plantea el cliente (Serna, 2006). Por ejemplo: califique de 1 a 5 su experiencia en el servicio del mesero, en la cual 1 es de baja calidad, y 5 de excelente calidad.
- b. Preguntas de respuesta múltiple: en estas el cliente tiene diferentes posibilidades de respuesta con respecto a su experiencia en el servicio. De acuerdo con su contenido son:

- Siempre__ Casi siempre__ Algunas veces__
Nunca__
 - Muy bueno_ Bueno_ Regular_ Malo_ Muy Malo_
 - Muy satisfecho_ Satisfecho_ Indiferente_
Insatisfecho
- c. Preguntas dicotómicas: también conocidas como de respuesta forzada. Ofrecen al cliente solo dos opciones de respuesta:
- Verdadero o falso.
 - Sí o No.

Entre las herramientas que existen para esta categoría están:

- La encuesta.
 - La clisa: clientes satisfechos.
 - El cliente incógnito.
 - Encuesta por correo electrónico.
 - Teleauditoría.
 - Observación in situ.
- Herramientas para definir necesidades y expectativas: el carácter exploratorio es una de las características principales que presenta la auditoría del servicio, procurando determinar las necesidades y expectativas del cliente, y a su vez mide la capacidad de relación que tiene la empresa con su cliente.

Las herramientas que utiliza esta categoría son:

- La entrevista: en la cual determina los factores que generaron la satisfacción o insatisfacción del cliente en algún proceso del servicio tomado en la organización.

- Grupo focal: establece las necesidades y expectativas del cliente, tomando las percepciones de un grupo de referencia.

– Herramientas combinadas

Son instrumentos utilizados para evaluar el ciclo del servicio incluyendo preguntas abiertas y cerradas, que permiten obtener los índices de satisfacción y competitividad desde un punto de vista cuantitativo.

Además, se pueden determinar los indicadores de satisfacción e insatisfacción, y las necesidades y expectativas de los clientes, dado el resultado de la información cualitativa que se obtiene.

9. USO DE LAS TIC EN LA GERENCIA DEL SERVICIO DEL SECTOR TURISMO

9.1. Impacto de las nuevas tecnologías sobre las estrategias de marketing

El uso de las nuevas tecnologías les permite a los encargados de marketing crear estrategias de personalización hacia los productos o servicios de una empresa. Además, han sido las herramientas necesarias para unir los elementos que constituyen el marketing y ajustarlos a las necesidades del cliente. Esto “implica un proceso intensivo en conocimiento no solo de la tecnología sino también de la organización interna y los recursos disponibles en la empresa (técnicos, económicos y humanos) y del mercado (necesidades de clientes y competencia)” (Corma, 2013, p. 1)

El uso de las nuevas tecnologías también les posibilita a los especialistas en mercadeo tener información acerca de los hábitos de compra del cliente y de sus características, permitiendo identificar grupos de mercado más específicos.

Por otro lado, las mismas tecnologías posibilitan a los clientes encontrar más información acerca de los bienes y servicios (incluyendo los precios), y de forma más fácil y eficiente, desde la comodidad de su hogar y en sus propias computadoras, y obtener las respuestas que necesitan para tomar decisiones mejor informadas (Schiffman y Lazar, 2010).

Entonces, más que nunca, las empresas deben asegurarse de que sus productos y servicios provean los beneficios y el valor correctos, y de que estén eficazmente posicionados para llegar a los consumidores adecuados.

Las nuevas tecnologías propiciaron un boom en la creación de empresas virtuales con la oportunidad de ganar mucho dinero. El éxito que tuvieron empresas como Amazon, Yahoo!, eBay y otros más, de alguna manera sorprendió a un gran número de empresarios por querer incursionar en este ámbito.

9.1.1. Los consumidores tienen más poder que antes

Con los diferentes medios tecnológicos existentes en el mercado, las personas tienen un gran poder en sus manos. Entre tantos de sus usos, las personas buscan evitar los intermediarios o asistir a los establecimientos donde seguramente conseguirán el producto o servicio.

En relación con este asunto, ya que los consumidores pasan más tiempo en línea y cuentan con más herramientas tecnológicas que les permiten evitar la exposición a los anuncios televisivos, los mercadólogos han reducido sus gastos en publicidad en las principales cadenas televisivas y han invertido su dinero para publicidad en nuevos medios de comunicación, especialmente en publicidad en Internet y por correo electrónico, y cada vez con mayor frecuencia exploran la publicidad vía teléfono celular. Los publicistas también han comenzado a insistir en que las empresas transmisoras desarrollen sistemas de medición nuevos, para estimar con mayor precisión el número y las

características demográficas de sus espectadores (Schiffman y Lazar, 2010).

Los consumidores pueden encontrar fácilmente comentarios de otros compradores sobre los servicios que están pensando adquirir, oprimir un botón para comparar las características de los diferentes modelos de servicios que ofrecen las empresas, y participar en foros virtuales de gente que comparte los mismos intereses que ellos. Por su parte, los mercadólogos deben estar conscientes de los límites de sus mensajes promocionales y suponer que los consumidores muy probablemente conozcan sus opciones de compra.

La digitalización de la información permite que los vendedores personalicen los productos y servicios que comercializan y que, aun así, lo hagan a precios considerables. También hace posible que las personas encargadas del marketing personalicen los mensajes promocionales dirigidos a muchos clientes. Por ejemplo, Amazon envía por lo regular correos electrónicos individualizados a quienes ya han comprado sus libros, en los cuales anuncia las obras publicadas recientemente; tales sugerencias se basan en una estimación de los intereses de los consumidores meta, guiada por sus compras anteriores. De manera similar, una farmacia en línea puede variar el contenido del sitio electrónico que los compradores observan cuando lo visitan. A los clientes cuyas compras previas indicaron que prefieren las marcas nacionales, se les mostrarán los productos ordenados por marca. En cambio, quienes hayan adquirido productos con descuento o marcas genéricas observarán en la pantalla las mercancías ordenadas por precio y por descuento (Schiffman y Lazar, 2010).

Además de lo mencionado, las ventajas que tiene para las empresas son que les permiten tener de una manera rápida y eficaz, una base de datos de los clientes y así poder usar una estrategia de difusión selectiva, que hace posible desarrollar y enviar regularmente mensajes más personalizados a cada grupo de personas que tenga la compañía.

9.1.2. El consumidor móvil

De nueva cuenta, los proveedores de servicios de telefonía móvil ven la pantalla del teléfono celular como una oportunidad para obtener ingresos por publicidad, del mismo modo que las cadenas televisivas y las salas de cine ven sus pantallas como un chance para que los anunciantes hagan llegar su mensaje a los espectadores. Más específicamente, las compañías de telefonía celular están contratando a proveedores de contenidos de entretenimiento para desarrollar juegos, concursos e, incluso, historias de telenovela como en la TV, que hagan que los consumidores actúen como un público y tengan así una oportunidad de recibir ingresos de los anunciantes, quienes muestran un interés creciente por llegar a los consumidores móviles a través de sus teléfonos celulares o agendas electrónicas (Schiffman y Lazar, 2010). Se espera un uso masivo de mensajes por medios inalámbricos:

- Conforme aumente la disponibilidad del tráfico de datos por tarifa fija para los consumidores.
- Con la creación de imágenes para pantalla de mayor calidad.
- Gracias al aumento de las experiencias del consumidor-usuario con mejores aplicaciones relacionadas con Internet.

10. LA ÉTICA EN EL SERVICIO AL CLIENTE. CASOS APLICADOS AL SECTOR TURISMO

De acuerdo con lo que indican Araque y Montero (2003), la ética empresarial es un concepto que remite a los procesos de toma de decisiones en la empresa. Lo normal en la estructura organizativa es que dichos procesos se manifiesten en diversas áreas funcionales, sometidas a su vez a una planificación más general de la cual dependen. Cada área funcional se caracteriza por ser el resultado de un grado variable de descentralización y, en consecuencia, por gozar de cierta libertad en la toma de decisiones, y por enfrentarse a problemas específicos de gestión. En el ámbito concreto del marketing, la planificación estratégica es equivalente a la planificación de marketing, y esto está dado por la importancia relativa que tiene esta última en función de la estrategia general de una organización.

10.1. Principios éticos para aplicar en el marketing

Numerosas empresas han establecido un código de ética para ayudar a los responsables de marketing y otras áreas a tomar mejores decisiones. La existencia de una lista de verificación

es un ejemplo sencillo pero útil, y aunque apearse a la lista de verificación no garantiza la corrección de una decisión, sí mejora la posibilidad de que la decisión se ajuste a la ética.

Por ello, se tomará como base distintos elementos éticos sugeridos por Tarragó (2003), que incluyen veracidad, fidelidad a las promesas y confidencialidad. Al reemplazar fidelidad por lealtad y agregando los conceptos de transparencia y responsabilidad, se desarrollarán los principios éticos:

a. Confidencialidad.

La profesionalidad del especialista en marketing, y de cualquier persona en el ámbito laboral, es guardar secreto en cualquiera de las acciones de vital importancia para el desarrollo de la actividad de la empresa.

El concepto de confidencialidad se refiere a la calidad de “reservados” que tienen ciertos datos por el hecho de pertenecer a la intimidad, o ciertas informaciones u opiniones privadas que son dichas con la suposición de que su difusión permanecerá restringida. Concretamente sería la protección de la comunicación entre personas y en un sentido amplio, el derecho a controlar la información referente a uno mismo (Tarragó, 2003).

b. Veracidad.

La fundamentación ética de la norma de veracidad está en el principio de respeto por la autonomía de las personas. No defender el derecho de las personas a tomar decisiones sobre sus vidas, que no perjudica a otros, sería violar su derecho a la autonomía. Y las personas no pueden tomar decisiones sobre sí mismas si no reciben la información veraz para hacerlo. La regla de veracidad sería claramente inmoral en los casos en que se quiera engañar a la persona para hacerle daño o explotarla, pero en aquellas situaciones en que el engaño es imprescindible para no perjudicar a la persona, la calificación de inmoral se hace más difícil. En dichas circunstancias parece justificable decir que la

regla de veracidad debe quedar subordinada al principio de no perjudicar a los demás. El derecho fundamental del individuo es a ser respetado como fin y no utilizado como medio (Tarragó, 2003).

c. Lealtad.

Se puede hacer referencia a la lealtad como hacer aquello a lo que se ha comprometido con una persona, sin importar el constante cambio del entorno. Tarragó (2003) dice que la lealtad es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás y que permite desarrollar confianza mutua. La lealtad como derivado de ley indica la cualidad interior de rectitud y franqueza, de fidelidad a las promesas, a las personas e instituciones y aun al propio honor personal. Esta característica puede estar directamente vinculada con otros valores tales como el respeto, la responsabilidad y la honestidad.

Existen distintas actitudes desleales como cobrar más del precio pactado, cambiar los proveedores en un paquete turístico o simplemente dar algo diferente a lo mencionado al momento de una contratación por medio de una agencia de viajes.

d. Transparencia.

Por transparencia se entiende que algo es claro, evidente, que se comprende sin duda ni ambigüedad. Es decir, sinceridad en el actuar, en el pensar y en el decir. Es mantener una conducta clara y la disposición a que esta propia actuación esté sometida a normas claras. Se puede decir que la transparencia implica actuar y asumir un comportamiento evidente y recto (Tarragó, 2003).

Una empresa es transparente en la medida que acepta ser observada por diferentes instituciones, cuando presente sus balances, estados de resultados y los procedimientos específicos que soliciten algunas entidades para la operación de la organización. Además, en el momento de

ofrecer sus servicios, lo hace de una manera veraz y clara para que el cliente no tenga dudas al respecto del producto o servicio solicitado. Los clientes internos, por supuesto hacen parte de los procesos transparentes de conducta, en los cuales aceptarán sin ninguna duda, la observación o calificación de su desempeño.

e. Responsabilidad

Se entiende como el asumir y hacerse cargo de los propios actos y de las omisiones en el ejercicio de las funciones asignadas. Las empresas deben actuar de acuerdo con el interés colectivo y no exclusivamente según los intereses particulares, respondiendo así a la confianza depositada por la comunidad y asumiendo las consecuencias que generen de sus acciones o decisiones. Asimismo, los empleados deben trabajar de manera honesta y eficiente para con los deberes confiados, asumiendo una actitud responsable con la empresa y con la comunidad para la cual trabajan (Tarragó, 2003).

10.2. Código Ético Mundial para el Turismo

El Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT) es un conjunto amplio de principios cuyo propósito consiste en orientar a los gobiernos centrales y locales, las comunidades autóctonas, el sector turístico y sus profesionales y los visitantes (tanto nacionales como internacionales) en el desarrollo de la actividad turística.

La importancia del CEMT se da gracias a que este servirá de marco de referencia para los diferentes actores en el sector del turismo, en el cual su principal objetivo se acentúa en reducir al mínimo los impactos negativos del turismo sobre el medioambiente y el patrimonio cultural; esto a su vez permite que se aprovechen al máximo los beneficios del turismo en la promoción del desarrollo sostenible, menos pobreza, así

como el entendimiento entre las naciones. En el CEMT se señalan las “reglas del juego” para los destinos, los gobiernos, los turoperadores, los promotores, los agentes de viajes, los empleados y los propios viajeros.

Algunos principios del CEMT son (Asamblea OMT, 2001):

- Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades.
- El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo.
- El turismo, factor de desarrollo sostenible.
- El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
- Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico.
- Derecho al turismo.
- Libertad de desplazamientos turísticos.
- Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.
- Aplicación de los principios del CEMT.

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos más importantes que aporta el estudio de la gerencia del servicio, es la oportunidad de identificar las características diferenciales de los servicios, y cómo a partir de ellas se deben tomar decisiones específicas desde el área administrativa y de marketing con el fin de garantizar, por un lado, que la prestación del servicio se dé bajo los parámetros de calidad que espera el mercado y consumidor, una tarea que requiere el concurso de todos los colaboradores de la organización con el fin de garantizar que los tiempos, los recursos y la experiencia por parte de consumidor siempre sea significativa. De igual forma, esta organización de las

actividades internas permitirá promover a través de los medios y canales promocionales la oferta de servicios de la organización.

En la medida en que las personas que toman las decisiones en una organización entienden que la gestión de los servicios debe considerarse desde tres aspectos fundamentales: el primero, la empresa y desde ella la misión, la visión, los objetivos y la oferta de valor; en segunda instancia, sus empleados y colaboradores a través de quienes se comparte esa visión del negocio y se promueve la oferta de valor de la organización; y finalmente, los clientes como los receptores de información que buscan atender a sus necesidades y deseos a partir de lo que ve y llama la atención de la organización, la gerencia del servicio entonces se deberá encargar de estudiar las relaciones e interacciones entre estos elementos del triángulo del servicio, con el fin de diseñar estrategias más efectivas para lograr en sus colaboradores —marketing interno— una total comunión con la apuesta de la organización, y a través de ellos generar interacciones y relaciones a largo plazo con los clientes de la organización —marketing interactivo—.

De igual forma, se logró establecer la importancia de la gestión del servicio como una característica diferencial de las organizaciones, en especial de las orientadas al sector turístico, en las cuales el enfoque hacia el servicio al cliente no solo es necesario, es la clave para lograr destacarse en el mercado y lograr atender las expectativas de los clientes. En este sentido, se identificó que la innovación en el servicio requiere de un trabajo articulado entre las características del servicio que se ofrecen, los procesos que se han dispuesto para lograrlo y los mecanismos internos que desde la planificación estratégica ayudan a su desarrollo.

Las organizaciones deben evaluar cuáles son las características que deben reforzar para garantizar que en realidad se vive una cultura de servicio, en la cual se compartan una serie de valores y creencias que orientarán cada uno de los comportamientos que se requieren en la presentación del servicio. La configuración

de estas pautas es el resultado de los procesos de investigación que deben llevar a cabo las empresas con el fin de conocer de manera profunda las necesidades y los requerimientos de sus clientes, y gestionar de manera eficiente sus percepciones y expectativas para llegar a los niveles de satisfacción deseados, proceso que se asume desde la aplicación de diferentes instrumentos y estrategias de recolección de datos en cada uno de los momentos de contacto con el cliente.

Finalmente se logró identificar los elementos que deben integrarse en las organizaciones para la implementación de estrategias de servicio al cliente, actividades que de acuerdo con el tipo de organización —o prestador de servicios turísticos— cuenta con modelos que presentan las pautas y los indicadores que permiten evaluar y tomar acciones correctivas encaminadas a lograr la calidad del servicio, como el Servqual para las empresas de servicios turísticos como restaurantes, agencias de viajes y empresas de transporte, entre otras, y el modelo Hotelqual orientado de manera específica a medir la percepción de calidad en los servicios de alojamiento.

EPÍLOGO

La gerencia del servicio en las organizaciones facilita el desarrollo de las empresas en diferentes contextos impactando los ámbitos social, económico, cultural y ambiental desde la producción y servucción que se realiza en las entidades con el fin de promover, desde la comunicación organizacional asertiva, mejores relaciones eficaces y eficientes por medio del liderazgo y la motivación del capital humano que está inmerso en los sistemas, subsistemas o departamentos de las organizaciones.

Los líderes de las organizaciones direccionan procesos y procedimientos a través de las habilidades gerenciales, entre ellas el respeto, la autoaceptación, la empatía, el autocontrol, la resiliencia, la confianza y la tolerancia, lo cual promueve desde el diálogo, la escucha activa y una retroalimentación asertiva

entre los individuos que hacen parte del proceso de compra y venta de productos y servicios en contextos nacionales e internacionales fortalecidos de las alianzas interinstitucionales ya que, como afirman Cruz, Ibarra, Rueda y Olivares (2020), las alianzas gestionadas entre instituciones propenden al fortalecimiento de la efectividad organizacional con productos o servicios generados desde la innovación social con el fin de ser más competitivos en el mercado organizacional, básicamente aprovechando las ventajas comparativas de los territorios en cada país.

La producción y servucción brindada con procesos innovadores sociales, tecnológicos y ambientales, en los diferentes sectores económicos nacionales e internacionales, otorga a las organizaciones factores de creatividad, competitividad y comparatividad que cada empresa posee, por ello es de vital importancia indagar, conocer y empoderarse de normatividad colombiana y del exterior para exportar e importar productos o servicios que —como ejemplo claro y contundente— se tiene en el subsector económico más grande de Colombia, el cual es el agropecuario en el que se evidencia la fluidez en la gestión para la asertiva toma de decisiones gerenciales con creatividad e innovación organizacional con el fin de gerenciar el mercado de productos alimenticios asertivamente por medio de la comunicación organizacional.

11. GERENCIA INNOVADORA

La gerencia en las organizaciones, eje del cumplimiento de la base corporativa empresarial, ayuda a gestionar las decisiones a través del diagnóstico empresarial que se evidencia en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) y se gestiona, ejecuta y evalúa cada proceso, procedimiento de los servicios y productos que la organización entrega a los clientes con innovación gerencial. Es aquí donde “la gerencia por lograr la meta correspondiente debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven hacia la misma dirección y tratándolos en calidad de dificultades que es necesario resolver cuando son obstáculos” (McCall, 2004, p. 1). Así las cosas, es vital comprender que:

La innovación y diferenciación en los modelos de gerencia son entendidos como el proceso consciente de transformación de ideas para la creación de valor e inicia en la concepción común de los individuos encargados de la dirección estratégica de la empresa u organización interesada en mantener e incrementar su participación en un mercado específico (Carlson, Wilmot y Porter citados por Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales, 2018, p. 2).

Los mercados estudiados desde la interdisciplinariedad del equipo de trabajo de la empresa brindan a la gerencia las herramientas para proceder a gestionar la toma asertiva de

decisiones con una comunicación organizacional que revele el liderazgo y la motivación de cada miembro de la empresa, en áreas, sistemas o subsistemas o departamentos, según corresponda o denomine la organización. La innovación gerencial se muestra desde las dinámicas de los equipos de trabajo que las organizaciones poseen, y es de esa manera que:

La innovación como actividad estratégica visualiza sobre la importancia de ella dentro del eje estratégico de la empresa, y su magnitud depende de la dinamización de esta a nivel organizacional, permitiéndonos así la aplicación de una idea, invento o mejora y su posterior lanzamiento exitoso en el mercado. Por tanto, esto nos indica que innovar no es solamente la generación brillante de ideas, pues consiste en transformarlas en productos o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, garantizando el éxito comercial (Rueda, 2006, p. 1).

El gerente estratega concibe cada idea innovadora desde la creatividad, motivación y liderazgo de sí mismo con base en el autocontrol y con la recepción de ideas y acciones que el equipo de trabajo en las organizaciones pueda brindar para posicionar en los contextos globales las empresas.

Frente a la innovación gerencial, Portafolio (2019) afirma que:

Colombia es el segundo país de la región con más gerentes de innovación, según un análisis de la consultora especializada en transformación organizacional e innovación, Olivia.

La compañía revisó los datos registrados en la red social para profesionales, LinkedIn, en la que detectó que en Colombia hay 14.353 gerentes de innovación, cifra que es superada solo por México con 18.512 y está por encima de las registradas en Chile (13.409), Perú (8.923) y Argentina (6.363).

Para el caso particular de Colombia, Olivia encontró que se observa un impulso hacia la inversión en investigación, desarrollo e innovación en el sector público, tal como lo prueban algunos anuncios recientes como la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Centro Regional para la Cuarta Revolución Industrial en Medellín.

Esto, según Olivia, ha llevado a que Colombia esté entre los cinco países más innovadores de América Latina según el Global Innovation Index 2018, junto con México y Chile. Respecto a la anterior afirmación, se puede evidenciar que países como Colombia, México y Chile, al adoptar la innovación gerencial se fortalecen en el transcurrir del tiempo haciendo que el futuro de cada país en cuanto a la administración de organizaciones, sea mejor visto en los contextos globales.

Es importante recordar, como mencionan López, Montes y Vázquez (2007), que “la innovación requiere flexibilidad y también rigidez. Flexibilidad para generar diferentes ideas, ver las cosas y abordar problemas de una forma nueva. Rigidez para crear una empresa en la que la innovación sea un estilo de vida, para instalar rutinas que permitan identificar oportunidades y explotaras” (p. 84).

11.1. Mercadeo organizacional en contextos gerenciales innovadores globales

La economía de Colombia día a día está creciendo gracias a los tratados de libre comercio y los marcos legales de los que se dispone para entrar en el crecimiento de las economías de escala y los beneficios para el mercado colombiano en pro del desarrollo. La economía de Colombia depende en gran parte de la logística que se aplique a la exportación e importación de productos y el aprovechamiento fortuito de las alianzas de

que se dispongan en la actualidad, y es así como se pueden exportar los productos alimenticios a países inclusive de la Unión Europea.

11.1.1. Aplicaciones legales para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hasta la Unión Europea

La exportación de productos del sector de alimentos hacia la Unión Europea (UE) legalmente se compromete en primera instancia en el acuerdo que se firma entre Colombia y la UE. Esto se aprecia en que productos como el banano y el azúcar tendrán prelación en el manejo de aranceles, lo cual facilitará en gran medida el proceso de exportación de ellos. Otros productos a los cuales el acuerdo comercial les facilita el marco legal de exportación son el café, la carne de bovino y las frutas.

En relación con lo anterior, en cuanto al tipo de transporte que se puede utilizar desde Colombia hacia la UE, a continuación se cita un aparte de la logística utilizada en diferentes países, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia:

Situación del transporte desde Colombia

Holanda

Es el país europeo con mayores y mejores facilidades de transporte. Su ubicación, infraestructura y la variada gama de servicios marítimos y aéreos que ofrece, la han convertido en uno de los principales puntos de recalada, transbordo y distribución de la región.

Transporte marítimo: cuenta con una excelente infraestructura portuaria en Róterdam y Ámsterdam. Róterdam, situada al suroeste de los Países Bajos, es un puerto frutícola de antigua data, con gran experiencia e instalaciones sumamente

importantes. En los últimos años se ha posicionado como el principal puerto europeo. Existen rutas directas desde los principales puertos colombianos.

Transporte aéreo: cuenta con seis aeropuertos con servicio aduanero, pero solo los aeropuertos de Ámsterdam y Róterdam cuentan con facilidades para el almacenamiento en frío (Proexport, 2005).

Francia

Transporte marítimo: El Havre, localizado en la costa occidental del país, es uno de los principales puertos especializados en el manejo de productos a temperatura controlada. En el Mediterráneo se destaca el puerto de Marsella-Fos y existen rutas desde los principales puertos colombianos hacia El Havre y Marsella.

Transporte aéreo: la carga aérea ingresa principalmente por París, dotada de los aeropuertos Orly y Charles de Gaulle, situados a 14 y 46 km de la ciudad, respectivamente, por los cuales transita un flujo importante de carga de importación y exportación. Se destaca el Charles de Gaulle, destino de los vuelos directos desde Colombia (Proexport, 2005).

Alemania

Hamburgo, ubicado en el río Elba y considerado el segundo puerto de mayor tráfico en Europa, y Bremen, en el río Weser, son los puertos de mayor importancia para el tráfico de productos a temperatura controlada en Alemania.

El aeropuerto de Fráncfort, ubicado a 12 km de la ciudad, cuenta con uno de los terminales de perecederos más importantes de Europa, lo cual garantiza un manejo apropiado de este tipo de mercancías (Proexport, 2005).

El comercio internacional de Colombia ofrece a las personas que deseen exportar, una guía de exportación en la cual se facilitan los diecisiete pasos para realizar los trámites de exportación y las entidades a las cuales se puede remitir la persona para acceder al mercado internacional y así poder aprovechar los tratados de libre comercio, como el que se desea hacer con la Unión Europea. A continuación se relaciona la guía de exportación:

Cuadro 6. Guía de exportación (trámites)

Pasos y trámites	Instituciones involucradas o mayor información
1. Estudio de mercado y localización de la demanda.	Mincomercio, Proexport
2. Registro ante la Cámara de Comercio y obtención del NIT.	Dian, Cámara de Comercio
3. Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores RNE (Ley 6/92 - Devolución del IVA).	Mincomercio
4. Exportador remite factura y el importador abre la carta de crédito.	Exportador
5. Exportador recibe confirmación de apertura del banco comercial colombiano y contrata transporte.	Mincomercio, bancos
6. Exportador tramita, en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente.	Invima, Mincomercio
7. Tramitación del certificado de origen cuando se requiera.	Mincomercio
8. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana.	Mincomercio, Dian
9. Solicitud de vistos buenos expedidos por entidades de control a ciertas exportaciones.	Mincomercio - (Mineralco, Minambiente, Invima, ICA, INPA)
10. El exportador presenta el DEX ante la Dian y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial e inscripciones.	Dian

Pasos y trámites	Instituciones involucradas o mayor información
11. La Dian efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho de ella.	Dian
12. La Dian envía una copia del DEX al Incomex con el objeto de registrar la exportación definitiva.	Dian, Mincomercio
13. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero.	Bancos
14. El exportador diligencia la declaración de cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a doce meses de la fecha del DEX, debe registrar la operación en el Banco de la República.	Mincomercio, Banrepública
15. En la declaración de cambio, el exportador da poder al intermediario para solicitar el certificado de reembolso tributario CERT ante el Incomex.	Mincomercio
16. El Incomex verifica la solicitud y de encontrarla correcta, liquida el CERT, expide una resolución para reconocer dicho incentivo y la remite al Banco de la República.	Mincomercio
17. El Banco de la República crea una subcuenta a favor del exportador, a través del intermediario financiero, por la cual se reintegraron las divisas abonándole de esta forma el valor del CERT.	Banrepública

Fuente: CIC (Comercio Internacional Colombia).

El exportador colombiano tiene grandes ventajas con la Unión Europea; por ejemplo, para el caso de Alemania, según Proexport vía marítima se exporta actualmente el 99.79 % del total exportado entre Colombia y Alemania. Se deben tener en cuenta para la exportación hacia cualquier país de la UE, las medidas legales fitosanitarias contempladas en cada uno de ellos y entre Colombia y la UE.

11.1.2. Matriz legal con las aplicaciones para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hasta la Unión Europea

Cuadro 7. Matriz legal con las aplicaciones legales para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hasta la UE.

Componente o proceso	Aspecto o tipo de proceso	Tipo de norma	Número	Año	Entidad que expide	Interpretación	Aplicación
Contrato de transporte.	Terrestre, marítimo, aéreo.	Artículo.	981.	1971, modificado por el Decreto especial 01 de 1990.	Código de Comercio con el Decreto 410 de 1971.	Es el medio que obliga a una de las partes a pagar un precio por la conducción de un lugar a otro.	Destinatario.
Aranceles y acceso a mercado.	Exportación por acceso marítimo.	Acuerdo.	Acuerdo comercial Colombia - Unión Europea.	Mayo de 2012.	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Acuerdo comercial Colombia-Unión Europea.	Reducción de aranceles para productos como azúcar y banano y en general para productos agropecuarios, frutas, carne de bovinos y café. También se brinda facilidad de acceso al mercado por transporte marítimo.	Exportadores colombianos.
Obligaciones del transportador.	Transporte de cosas.	Artículo.	982.	1971, modificado por el Decreto especial 01 de 1990, Art. 2.	Código de Comercio con el Decreto 410 de 1971.	El transportador está obligado a recibir, conducir y entregar las cosas en el estado recibido.	
Comercio entre la Unión Europea y la Comunidad Andina de Naciones (CAN).	Proyecto de cooperación comercial.	Proyecto.	Proyecto de cooperación.	2009.	Comunidad Andina, Secretaría general, proyecto liderado por la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex).	Facilitar la asistencia técnica al comercio con la propuesta de un modelo competitivo de transporte y logística (Tyl) de productos perecederos en los países de la CAN.	Unión Europea, Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador.

Componente o proceso	Aspecto o tipo de proceso	Tipo de norma	Número	Año	Entidad que expide	Interpretación	Aplicación
Protección fitosanitaria	Plagas y enfermedades cuarentenarias	Norma internacional de protección fitosanitaria.	NIMF-15.	2002.	FAO.	Tratamiento que debe tener la madera de embalaje, que incluye las estibas utilizadas para exportar e importar productos.	Todos los exportadores e importadores.
Registro y abanderamiento de naves y artefactos navales.	Transporte marítimo internacional.	Ley.	730.	2001.	Congreso de la República de Colombia.	Normas para personas dedicadas al transporte marítimo y a la pesca comercial o industrial.	Dueños y transportistas de naves marítimas.
Código Nacional de Navegación y Actividades Portuarias Fluviales.	Transporte fluvial.	Ley.	1242.	2008.	Congreso de la República de Colombia.	Procurar la viabilidad comercial protegiendo la vida de usuarios y resguardando el medioambiente.	Vías fluviales.
Transporte multimodal.	Transporte intrarregional, extrarregional e internacional.	Decisión.	331.	1993.	Comunidad Andina de Naciones.	Determinar el uso intensivo de contenedores, generar y prestar servicios de transporte de distribución física de mercancías.	Países regionales, subregionales e internacionales.
Transporte multimodal.	Transporte internacional.	Decisión.	393.	1996.	Comunidad Andina de Naciones.	Incorporar al transporte multimodal la palabra internacional.	Internacional.
Reglamentación y aplicación de normas.	Transporte.	Artículo.	999.	1971.	Código de Comercio con el Decreto 410 de 1971.	Reglamentar disposiciones que se aplican a cualquier medio de transporte.	Todos los tipos de transporte.
Partes del contrato.	Transporte de cosas.	Artículo.	1008.	1971, modificado por el Decreto 01 de 1990.	Código de Comercio con el Decreto 410 de 1971.	Las partes son el transportador, el remitente y el destinatario que acepta el contrato.	Nacional e internacional.
Derechos del destinatario y oportunidad.	Transporte de cosas.	Artículo.	1035.	1971.	Código de Comercio con el Decreto 410 de 1971.	Reclamación de la cosa transportada por parte del destinatario cuando se haya pagado los fletes y demás gastos de transporte.	Nacional e internacional.

11.1.3. Conclusiones

Las aplicaciones legales para exportar un producto del sector de alimentos desde Colombia hacia la Unión Europea (UE) implican conocer los pasos y las entidades con los cuales se tramita el registro de exportación de la persona.

El transporte marítimo es el más fuerte y de mayor accesibilidad para realizar exportación de productos alimenticios hacia la UE, como se afirma con el transporte utilizado hacia Alemania.

Los artículos del Código de Comercio de Colombia referentes al transporte hacen relevancia de la manera eficiente y eficaz de poder exportar legalmente los productos alimenticios hacia la UE.

Las leyes emitidas por el Congreso de la República de Colombia facilitan las precisiones que se deben realizar al momento de transportar alimentos vía marítima y las consecuencias ambientales.

Las decisiones de la Comunidad Andina de Naciones influyen en el proceso de exportación regional e internacional, lo cual contribuye a exportar alimentos hacia la UE.

La FAO interviene en la protección fitosanitaria que se debe tener en cuenta al utilizar madera para embalaje de productos alimenticios hacia países como Alemania, que hace parte de la UE.

11.2. Cadena productiva del cacao-chocolate, vigilancia e inteligencia tecnológica y desarrollo del mercado como fuentes de crecimiento económico con base en la I+D+i

11.2.1. Introducción

El presente tema incluye una investigación realizada a la cadena productiva del cacao-chocolate referente a la vigilancia e inteligencia tecnológica y al desarrollo del mercado como fuentes de crecimiento económico, con base en la I+D+i en el problema productivo que enfrenta la cadena de cacao debido a la baja inserción de tecnologías a los procesos de producción. La investigación se realiza con fuentes del gremio Fedecacao, revistas indexadas de universidades y fuentes documentales de las empresas inherentes a la cadena, como la Compañía Nacional de Chocolates y Nestlé, entre otras, además de documentos de investigación de Colciencias, Corpoica y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

11.2.2. Objetivos

Objetivo general

Incidir en el futuro de la cadena productiva del cacao en el ámbito organizacional solucionando los problemas de productividad con el fin de crecer y expandir la cadena en los mercados nacional e internacional.

Objetivos específicos

- Investigar y captar información de instituciones como el gremio de cacaoteros Fedecacao, de Colciencias, del

Centro de Investigación La Suiza de Corpoica y de revistas indexadas de la Universidad de Nariño en el período comprendido entre los años 2005 y 2012.

- Organizar la información captada de las instituciones que pertenecen a la cadena productiva del cacao.
- Generar inteligencia para tomar decisiones referentes a la expansión y el crecimiento de la cadena de cacao para mejorar la productividad.

11.2.3. Fase de captación

La información inherente a la innovación e investigación y al desarrollo de procesos y productos de cacao-chocolate se encuentra en instituciones educativas como la Universidad de Nariño, la Universidad Nacional, en centros de investigación tecnológica como Corpoica, grupos de investigación que se encuentran en Colciencias y en entidades estatales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al igual que en Fedecacao. La información que se presenta en el actual documento fortalece las posibles estrategias por implementar para incrementar la producción y el desarrollo de procesos que tienden a expandir y desarrollar la cadena de cacao-chocolate.

El desarrollo tecnológico de la cadena abarca varios procesos, entre ellos la producción de manteca, chocolate y confitería. Existen empresas como Nestlé, Luker y la Compañía Nacional de Chocolates que poseen ventajas de desarrollo tecnológico para darle valor agregado al cacao.

Se afirma que “la industria transformadora de cacao está constituida por 24 empresas, de las cuales la Compañía Nacional de Chocolates y Luker procesan el 90.6 % y se caracterizan por tener tecnología moderna con maquinaria importada” (Colciencias, 2005, p. 44).

Otro interesante punto del desarrollo tecnológico que tienen las empresas de la agroindustria es el referente a las patentes,

en el cual se “reveló una alta concentración en la solicitud y concesión de patentes que abordan la composición de productos y alimentos derivados del cacao, fundamentalmente los productos de chocolate” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2008).

Básicamente el desarrollo de procesos y productos se puede hacer por medio de las fuentes de información mencionadas antes, con parámetros de la I+D+i y así incrementar la productividad de los cacaoteros y suministrar mayor cantidad de producto para darle valor agregado en la agroindustria de la cadena cacao-chocolate.

11.2.4. Fase de organización de la información

Organizar la información suministrada por las fuentes existentes de producción, mercadeo e investigación como empresas, gremios universidades, entre otras, facilita desarrollar preguntas inherentes a la I+D+i que se genera con la VT y la IC; tales preguntas son de índole tecnológico, social, jurídico, cultural y de localización geográfica ya que se desprende de estas el grado de competitividad en el mercado frente a las necesidades de los clientes y la cadena de suministro del cacao-chocolate.

En el Plan Estratégico Programa Nacional de Ciencia y Tecnologías Agropecuarias presentado por Colciencias (2005) se puede apreciar que los problemas de poca utilización de la I+D+i y de productividad del cacao se dan en primera instancia por problemas tecnológicos para la producción sostenible y limpia de cacao y, en segundo término, por la limitada capacidad de brindar valor agregado al producto en el proceso de producción para dar mayor cobertura a la penetración de mercados internacionales; por ello, es una cadena semiestablecida con fuentes básicas de financiación. Los gráficos 22 y 23 brindan un panorama de lo expuesto anteriormente.

LINEAS PRIORITARIAS DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	
PROBLEMAS TECNOLÓGICOS	DESAFÍO/OPORTUNIDAD TECNOLÓGICA
Brechas tecnológicas en rendimientos y en costos de producción en eslabón primario (algodón, papa, cacao, tabaco, caucho, carne).	Uso de biotecnología para caracterización de materiales y rasgos genéticos de interés estratégico para mejoramiento genético (mayor adaptabilidad, resistencia a plagas y enfermedades y mayor adaptabilidad). Producción de bioinsumos (bioplaguicidas, biofertilizantes). Diagnóstico y tratamiento de enfermedades en el sector pecuario. Tecnologías convencionales para mejoramiento técnico de cultivos y explotaciones pecuarias, mecanización, racionalización de insumos.
Necesidad y oportunidad de dar mayor valor agregado (café, frutas y hortalizas, pescados, caña de azúcar, caris panelera, cacao, papa)	Identificación y caracterización de rasgos genéticos de interés estratégico. Biotecnología para la producción de alimentos con alto contenido de vitaminas, fibras y proteínas. Biofortificados. Transformación de biomasa (plásticos y textiles biodegradables, biopolímeros, bioetanol, biodiesel). Aceites libres de grasas saturadas.
Desarrollo tecnológico para productos con alta potencialidad (forestal, piscicultura marina, caucho)	Toda la cadena de Conocimiento. Mejoramiento genético, nutrición, sistemas tecnificados de producción.
Necesidad de reconvertir/mejorar agroindustria (Aitín, piscicultura)	Mejoramiento de procesos de transformación y aumento de la capacidad productiva.
Temas transversales:	Manejo de aguas y suelos. Uso de TICs - Sistemas de gestión de calidad, inocuidad, sanidad. Mejorar la apropiación y uso del conocimiento (sistemas de innovación).

Gráfico 22. Líneas prioritarias de investigación y transferencia de tecnología

Fuente: Colciencias, 2005, p. 65.

CLASIFICACIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS SEGÚN NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO	
Categoría	Cadenas
1. Cadenas bien establecidas: cuentan con capacidad para captar recursos, formulan sus agendas de I+D y las financian, y en general cuentan con sus propios centros de investigación (CENIS). Productores tecnificados, vinculados a mercado nacional e internacional.	Café tecnificado, azúcar, arroz, aceite de palma, banano, flores y camarón.
2. Cadenas semi-establecidas: Cuentan con un instrumento de financiación (fondo parafiscal o un mecanismo de contribuciones voluntarias), y financian principalmente transferencia de tecnología pero poco o nada I+D. Productores con mediana a baja tecnificación, vinculados a mercado nacional.	Hortofrutícola, cereales, cacao, algodón, lácteos, frijol, panela, bovinos, cereales-avicultura-porcicultura, papa, acuicultura y café tradicional.
3. Cadenas sin organización: En su mayoría carecen de una organización sólida. No cuentan con fondo parafiscal ni con un mecanismo de aportes voluntarios, o si cuentan con él, es inefectivo para financiar una agenda de I+D. Algunas cuentan con potencial para el desarrollo de un instrumento de financiación. En general cuentan con un mercado disperso; métodos de producción tradicionales; y su producción se dirige principalmente a autoabastecimiento o mercados locales. Productores con bajo nivel de tecnificación, economía campesina con baja articulación a mercados.	Caucho, tabaco, cítricos, tubérculos, plátano, piscicultura, fique, forestal-madera.

Fuente: Adaptado de Zuleta Jaramillo Luis Alberto 2005 Diseño de un instrumento competitivo para la Ciencia y Tecnología en el sector agropecuario colombiano. Documento de la Unidad de Preparación del Crédito con Banco Mundial. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Gráfico 23. Clasificación de las cadenas productivas según el nivel de organización y desarrollo

Fuente: Colciencias, 2005, p. 79. La VT y la IC brindan a la cadena de cacao datos puntuales en cuanto a las exportaciones que se realizan. Por ejemplo, se tiene que “se concentran en manteca de cacao, chocolates sin rellenar, otros chocolates y cacao en polvo con azúcar, los cuales conforman el 86.8 % de las mismas” (Colciencias, 2005, p. 45).

Otro de los productos que en el ámbito mundial tiene gran acogida por su consumo en la actualidad es el de confites con chocolate, al igual que los chocolates en polvo y granulados en

lo referente al valor agregado que les dan las empresas de la industria del cacao-chocolate.

	2007/2008		2008/2009		2009/2010	
África	2693	72,12%	2520	69,90%	2459	68,38%
Cameroon	185		227		200	
Cote d'Ivoire	1382		1223		1190	
Ghana	729		662		650	
Nigeria	230		250		260	
Otros	167		158		159	
América	450	12,05%	487	13,51%	505	14,04%
Brasil	171		157		155	
Ecuador	113		134		150	
Otros	166		196		200	
Asia y Oceanía	591	15,83%	598	16,59%	632	17,58%
Indonesia	485		490		535	
Papua y Nueva Guinea	52		59		50	
Otros	54		49		47	
Total Mundo	3734	100%	3605		3596	100,00%

Fuente: ICCO 2010

Gráfico 24. Producción de cacao en el mundo (en millones de toneladas)

Fuente: García, Quintero y Montoya, 2012, p. 101.

Gráfico 25. Benchmarking de las cadenas de cacao ecuatoriana y colombiana a partir de los elementos propuestos por Michael Porter

Fuente: García, Quintero y Montoya, 2012, pp. 106-107.

Colombia se encuentra en una posición de producción mínima, tal y como lo muestran los gráficos 25 y 26, con lo cual se puede afirmar que las estadísticas y estrategias que se aprecian en las revistas indexadas brindan los fundamentos para que los cultivadores de cacao adquieran mejores fuentes de sistematización y tecnologías apropiadas, al igual que conocimiento para desarrollar productos con características de tipo exportación y crecer competitivamente en el mercado.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS	BENCHMARKING	
	ACTIVIDAD CACAOTERA EN ECUADOR	ACTIVIDAD CACAOTERA EN COLOMBIA
Características técnicas		
FACTORES DE PRODUCCIÓN	Variedad de cacao fino	Variedades de cacao de diferentes calidades
	Variedades clones resistente a plagas	
	Mayor concentración de cultivos	Tamaño reducido de cultivos y dispersos
	Rendimiento mediano en los cultivos	Rendimiento bajo en los cultivos
	Buen manejo de cultivo	deficiencias en el manejo de los cultivos
	Alta adopción de labores culturales	Baja adopción de labores culturales
	Áreas de producción superiores a las 5 ha	Tamaño de producción promedio inferior a 5 ha
	Rendimientos bajos cercanos a 0.3 t.ha^{-1} inferior al promedio mundial	
	Importante productor mundial de cacao orgánico	No hay cultivos orgánicos
	Producción prioritaria para el país	Producción no prioritaria para el país
	Producción demandada por países europeos principalmente	Producción demandada por las industrias nacionales
	Bajo valor agregado	Alto valor agregado
	Cultivos bien manejados	Renovación y modernización de cultivos creciente
Calidad en muestreo del grano	Baja calidad del grano por almacenamiento y transporte	

Gráfico 26. Benchmarking de características técnicas

Fuente: García, Quintero y Montoya, 2012, p. 108.

El gráfico 26 proporciona a su vez un panorama más claro de la baja capacidad productiva que se tiene en Colombia debido a la insuficiencia del uso de tecnologías apropiadas para los cultivos del país. Así,

De acuerdo con la información de la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) 2010, es posible plantear que la productividad en Colombia es muy baja y está cercana a las 0.38 t.ha^{-1} . Las metas que se ha trazado la Federación Nacional de Cacaoteros son alcanzar en el 2012 una producción de 70.000 toneladas de cacao, de las cuales se exportarán 15.000, y para 2019 el área cultivada de cacao en Colombia será de 300.000 hectáreas, las cuales producirán 360.000 toneladas con una productividad de 1.200 kilos por hectárea año (Agencia de Noticias, 2010; García, Quintero y Montoya, 2012, pp. 105-106).

Definitivamente el sector cacaotero y su cadena productiva en Colombia se puede consolidar como cadena semiestablecida gracias a las fuentes de financiación, pero en I+D+i aún debe

implementar estrategias para consolidar el mejor desarrollo de procesos productivos. Por ejemplo, se obtienen datos a través de Fedecacao referentes a la incidencia reiterada de plagas y enfermedades en el cultivo de cacao, y en la actualidad son mínimas o nulas las “estrategias de manejo sostenible y económico para los pequeños cacaocultores de los países productores. A menudo el cultivo del cacao es descrito como un ‘cultivo huérfano’, debido a que su explotación no está respaldada con adecuados soportes técnico-científicos” (Corpoica, 2010, p. 26).

En el ámbito organizacional, en las 24 empresas se tiene lo siguiente como soporte de la baja producción nacional: Tumaco (Nariño) tiene prácticamente la mitad de la producción de Colombia y esta no se ha podido incrementar debido a que los árboles son viejos y no han sido utilizados productos mejorados genéticamente, pues el nivel de producción es alto y se puede consolidar una mayor producción con el tiempo, con estrategias en la cadena de cacao-chocolate.

La Casa Luker (2006) reporta que en la actualidad en el municipio de Tumaco el rendimiento de cacao es de 275 kg.ha-1 año-1, el cual corresponde al 50 % del promedio nacional para tal período. Según la Universidad Nacional et al. (2007), este no sobrepasa los 550 kg.ha-1 año-1 (Preciado, Ocampo y Ballesteros, 2011, p. 59).

11.2.5. Generación de inteligencia para la toma de decisiones

Identificación de los canales de comunicación para la toma de decisiones

Retomando el problema de producción frente al abastecimiento de los productos primarios de cacao-chocolate, se afirma que “el cultivo presenta problemas de bajo rendimiento por árbol

(450 kg/ha mientras existen variedades de hasta 1500 kg/ha), relacionado con el bajo aprovechamiento del potencial genético” (Colciencias, 2005, p. 45). Si se tiene en cuenta el estudio de las diversas instituciones frente al nivel medio de potencial que tiene la cadena semiestablecida, se puede incrementar la transferencia de tecnologías y de capacitación a los productores cacaoteros de Colombia y aprovechar las ventajas comparativas de localización geográfica que se tienen en el país por medio de: Corpoica, grupos universitarios de investigación pertenecientes a Colciencias, redes empresariales de investigación en procesos de producción y penetración de mercados internacionales, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al igual que Fedecacao y las fuentes de sistematización de las páginas web de cada institución, con bases estadísticas y gráficas que reafirman la posición de una inserción de transferencias tecnológicas a los eslabones de la cadena, tales como los proveedores del material genético, de las técnicas de propagación biotecnológica del cultivo de cacao y las buenas prácticas agrícolas por aplicar en el establecimiento de cultivos para la fácil penetración de mercados potenciales.

La estructura de la transferencia tecnológica radica en la investigación de la cadena de cacao-chocolate y se indica que la investigación debe consolidar lo siguiente:

La caracterización de materiales con potencial de uso en cosmética, farmacéutica y alimentación humana (aromáticos y porcelanos), el mejoramiento (genético o tradicional) de materiales con características de interés comercial e industrial y la identificación y caracterización de materiales resistentes a enfermedades exóticas (pasadores de fruto y pudrición negra) así como la búsqueda de resistencias. (Colciencias, 2005, p. 45).

En síntesis, se puede decir que la mejor estrategia generada en el proceso de investigación de la cadena de cacao-chocolate es solicitar el apoyo de las diferentes entidades tales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el apoyo

de Corpoica, de universidades y del Sena como fuentes de capacitación y transferencia de conocimientos y tecnologías para el incremento de producción con procesos de innovación, para desarrollar productos altamente competitivos para la industria del cacao-chocolate, tanto de competidores internos como externos, que tengan relación con la cadena de suministro y la cadena productiva en general, asegurando el éxito desde el primer hasta el último eslabón de la cadena en todo el desarrollo de procesos y productos de cacao-chocolate.

11.2.6. Conclusiones

La investigación de fuentes de información de la cadena productiva cacao-chocolate brinda las bases para la identificación de procesos y productos de la cadena.

Incrementar la productividad es un reto de los investigadores y productores del cultivo de cacao para penetrar en el mercado internacional los productos necesitados por el cliente.

La indexación de revistas es una fuente sólida y fuerte para reconocer e identificar los datos relevantes de la cadena de cacao-chocolate.

12. REFERENCIAS

- Albrecht, K. y Beadford, L. (1998). La excelencia en el servicio. 3R Editores.
- Araque Padilla, R. Á. y Montero Simó, M. J. (2003). La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: algunas reflexiones y propuestas. <https://bit.ly/2AqMj9h>
- Asamblea OMT. (2001). Código Ético Mundial para el Turismo. <https://www.oledays.es/que-es-el-codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Colciencias. (2005). Plan estratégico Programa Nacional de Ciencia y Tecnologías Agropecuarias. http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/files/Plan_Estrategico_CT_Agro_2005-2015.pdf
- Comercio Internacional Colombia - CIC. (2013). Comercio internacional, exportaciones. <http://cicolombia.jimdo.com/comercio-internacional/exportaciones/pasos-y-tr%C3%A0mites/>
- Comunidad Andina de Naciones - CAN. (s. f.). Facilidad de Cooperación UE-CAN para la Asistencia Técnica al Comercio. http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/2011112121643_FAT.pdf

- Comunidad Andina de Naciones - CAN. (1993). Decisión 331, Transporte multimodal. Quincuagésimo noveno período ordinario de sesiones de la Comisión, 4 de marzo de 1993, Bogotá. <http://intranet.comunidadandina.org>
- Comunidad Andina de Naciones - CAN. (1996). Decisión 393, Modificación de la Decisión 331, Transporte multimodal. Septuagésimo Noveno período extraordinario de sesiones de la Comisión, 9 de julio de 1996, Lima. <http://intranet.comunidadandina.org>
- Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 730 de 2001, diciembre 31. Por medio de la cual se dictan normas para el registro y abanderamiento de naves y artefactos navales dedicados al transporte marítimo y a la pesca comercial y/o industrial. Diario Oficial 44.674. <https://bit.ly/2Lq2W7g>
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1242 de 2008, agosto 5. Por la cual se establece el Código Nacional de Navegación y Actividades Portuarias Fluviales y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47.072. <https://bit.ly/35Toeng>
- Corma, F. (2013) Innovación, innovadores y empresa innovadora. Madrid- Buenos Aires- México: Ediciones Díaz de Santos.
- Corpoica. (2010). Manejo de las enfermedades del cacao (*Theobroma cacao* L.) en Colombia, con énfasis en monilia (*Moniliophthora roreri*) <https://bit.ly/2YWov7v>.
- Cruz Páez, F., Ibarra Díaz, C., Rueda Pineda, D. y Olivares Vera, D. (2020). Análisis exploratorio sobre la apreciación de características predominantes en empresas medianas de México y Colombia en temas de calidad, competitividad, innovación social y productiva. *Tendencias*, 21(1), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.130>
- Delegación de la Unión Europea en Colombia. (2012). Acuerdo comercial Colombia Unión Europea. <https://bit.ly/2Wuhc5c>

- Douglas Hoffman, K. y Bateson, J. (2011). Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos. Cengage Learning.
- Falces Delgado, C., Sierra Díez, B., Becerra Grande, A. y Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Revista Estudios Turísticos*, (139), 95-110
- FAO. (2004). Normas internacionales para medidas fitosanitarias. Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. NIMF N° 15. Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma. <http://www.fao.org/docrep/007/y4838s/y4838soo.htm>
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- Focus. (2019). La cultura de servicio en las organizaciones. Focus - Escuela Internacional de Gestión Comercial y Liderazgo. <https://bit.ly/3cvvw30>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), septiembre-diciembre, 381-398. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, M., Quintero, L. F. y Montoya, A. (2012). Análisis comparativo de competitividad de las cadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 29(1), 99-112. <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rFACIA/article/view/372/388>
- Horovitz, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Prentice Hall.

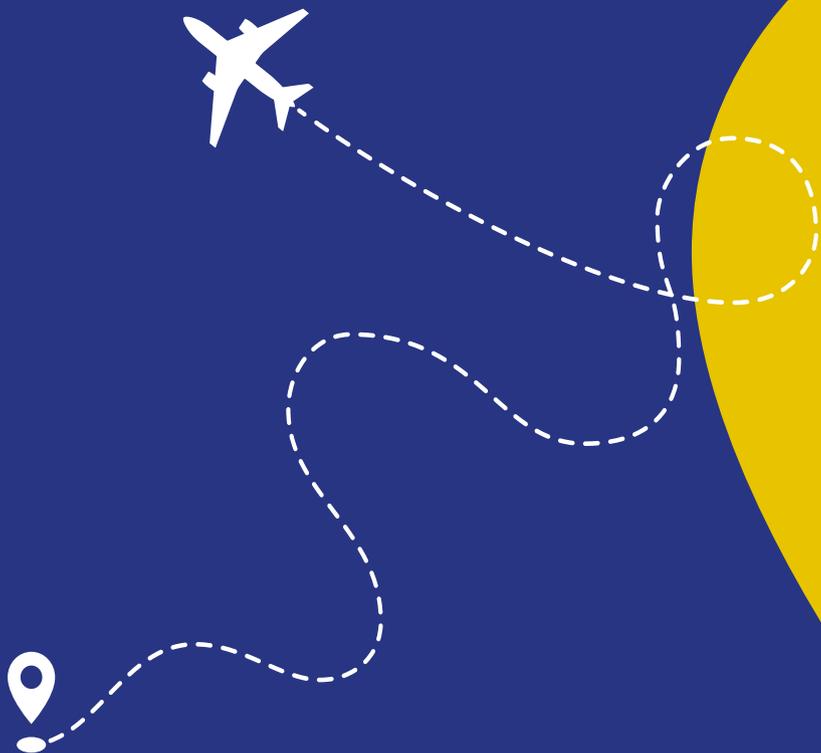
- ISO. (s. f.). ISO 10004:2012(es). Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el seguimiento y la medición. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10004:ed-1:v1:es>
- Kotler, P., Flores Zamora, J., García de Madariaga Miranda, J., Bowen, J. T. y Makens, J. C. (2011). Marketing turístico. Pearson. <https://bit.ly/2Z1SQBw>
- Lam, A. (2020). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. OpenMind BBVA. <https://bit.ly/2ZoKWIs>
- Landazury-Villalba, L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A. y Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39(13), 20. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Larrazza Malkorra, M. (2014). El proceso de innovación organizacional. Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada. Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea. <https://bit.ly/2Z1PcHQ>
- López, N., Montes, J. y Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. España: Netbiblo.
- Maucher, H. (2003). *El futuro de la alta gerencia*. Oxford University Press.
- McCall, M. (2004). *Gerencia exitosa*. Colombia: Fondo Editorial.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s. f.). Manual del exportador de frutas, hortalizas y tubérculos en Colombia. Corporación Colombiana Internacional. http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Manuales/Logistica%20exportadora/Conservac_empaque_transp/transpack31.htm

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2008). Estudios de vigilancia tecnológica aplicados a cadenas productivas del sector agropecuario colombiano. <https://bit.ly/3dlc57a>
- Moreno Pérez, A. (2011). El modelo de negocio como estrategia de innovación organizacional. Análisis del caso de UNE- EPM Telecomunicaciones S. A. - Regional Norte. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062795.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://bit.ly/2zEhE7O>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1993). Calidad total de la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Ediciones Díaz de Santos.
- Portafolio. (2019). Colombia es el segundo país con más gerentes de innovación en Latam. <https://bit.ly/2T1Kt4W>
- Preciado, O., Ocampo, C. I. y Ballesteros, W. (2011). Caracterización del sistema tradicional de producción de cacao (*Theobroma cacao* L.), en seis núcleos productivos del municipio de Tumaco, Nariño. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 28(2), julio-diciembre, 58-69.
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971. (Marzo 27). Reglamentado parcialmente por el Decreto 1753 de 1991 - Reglamentado por el Decreto 2952 de 1936 - Adicionado por el Artículo 1 Ley 1 de 1980. Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial 33.339 de junio 16 de 1971. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Procolombia. (s. f.). Perfiles logísticos de exportación por país. <https://bit.ly/2zwliAW>

- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, (7), 125-140. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X1600015X>
- Rueda, R. M. (2006). Innovación estratégica: una alternativa gerencial. *Dinero*. <https://bit.ly/2Wr5ijj>
- Schiffman, L. G. y Lazar Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor. Pearson. <https://bit.ly/2yK6cYz>
- Serna Gómez, H. (2006). Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre. Metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción. 3R Editores.
- Tarragó, O. F. (2003). Las normas éticas en la práctica profesional. <https://bit.ly/35UMFAN>
- Unipymes. (2012). Aprobación del acuerdo comercial con la UE, gran paso en la agenda económica del Gobierno. <https://bit.ly/3cyJjWw>
- Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. (2002). Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw-Hill.

EX UMBRA IN SOLEM

Dirección de Investigación
2021



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

www.ucundinamarca.edu.co

 Universidad
de cundinamarca

 ucundinamarcaoficial

 @ucundinamarca

 UCUNDINAMARCATV



CO-001-2015-000001



ICJINTEC

Vigilada MinEducación