

APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE “MANIFESTACIONES DE LA
IDIOSINCRACIA COLOMBIANA EN LAS PRACTICAS DEL SERVICIO”

NÉSTOR RAÚL SÁNCHEZ ORTIZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERIA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BOGOTÁ
2012

APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE “MANIFESTACIONES DE LA
IDIOSINCRACIA COLOMBIANA EN LAS PRACTICAS DEL SERVICIO”

NÉSTOR RAÚL SÁNCHEZ ORTIZ

Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico

Director de Tesis: Luisa Fernanda Ramírez Sánchez

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD INGENIERIA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BOGOTÁ
2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, Septiembre de 2012

A mi madre Maria V. con
todo mi amor, a mi novia,
amigos y colaboradores de
viversos orígenes y formas.

Agradecimientos

El autor expresa su especial agradecimiento a Orlando Espinosa y Mauricio Hernandez, quienes con su conocimiento y gusto por el tema motivó en gran medida la iniciativa de esta investigación.

Especial agradecimiento a la asesora y directora de tesis, quién con su paciencia y destacable orientación llevó por buen camino el propósito de este trabajo.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Justificación	3
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
Capítulo 1 Cultura e idiosincrasia	6
1.1 ¿Qué es la Cultura?	6
1.1.1 La cultura se aprende	10
1.2 Idiosincrasia como manifestación de la cultura	12
1.2.1 Idiosincrasia colombiana	13
1.2.2 Influencias que modifican la idiosincrasia	16
Capítulo 2 Servicio e interacción	19
2.1 ¿Qué es el servicio?	19
2.1.1. Características del servicio	63
2.1.2 Tipología de los servicios	65
2.1.3 Servicio como cultura	69
2.1.4. Servucción	34
2.1.5 Momentos de verdad	36
2.2 El cliente	37
2.2.1 Tipología del cliente	39
2.2.2 Relacionamiento con el cliente y administración de la relación	43
2.2.3 Ciclo del servicio	46
Capítulo 3 Manifestaciones de la idiosincrasia y el servicio	50
3.1 Idiosincrasia en el servicio	50
3.2 Casos de observación	52
3.2.1 El servicio en el sector salud	53
3.2.2 El servicio en el sector bancario y servicios financieros	59

3.2.3 El servicio en el sector de comunicaciones.....	66
Capítulo 4 Hacia un modelo de servicio eficiente	70
4.1 Objetivos estratégicos	71
4.2 Cultura y servicio como diferenciador	72
4.3 Medición y satisfacción	74
4.4 Planteamiento del modelo de servicio	76
4.4.1 Pilar Objetivos estratégicos	77
4.4.2 Pilar Medición, Control y Ajuste.....	79
4.4.3 Pilar Política de Servicio	80
Capítulo 5 Recomendaciones.....	82
5.1 Recomendaciones para servicios de Salud.....	83
5.2 Recomendaciones para Servicios bancarios y financieros	85
5.3 Recomendaciones para Servicios de comunicaciones	87
Bibliografía	89
Cybergrafía.....	90
Lista de Figuras	92

Introducción

La velocidad con que cambia el mundo es impresionante, como impresionante es la incertidumbre que ello trae. Las repetidas y continuas crisis políticas y económicas que se ven a diario en noticieros de televisión son una pequeña muestra de esa realidad, y que irremediablemente afectan directa o indirectamente como quiera que ya las personas pertenecen a un mundo globalizado. Irremediablemente las sociedades deben llevar a cabo ciertas acciones que les permita adaptarse para ponerse a la par.

Culturalmente, aunque menos evidente, las organizaciones y las personas que en ellas laboran cambian a favor de los variantes de que son objeto. La innovación y adopción de nuevas tecnologías apalancan el mejoramiento en favor de esa nueva realidad que vive el mundo.

Colombia no esta alejada de esta realidad, y es así como en años recientes en el país se ha abierto la puerta a la entrada de grandes corporaciones de diversos orígenes e intereses comerciales, generando crecimiento y desarrollo. ¡La cosa va bien! es el sentir de muchos, se visualiza una generalizada sensación de bienestar, aunque falta mucho por hacer en asuntos de infraestructura, de corrupción, de violencia y

asuntos de bienestar social. En ese contexto se encuentran muchas organizaciones en el país, implementando nuevas formas para satisfacer los mercados crecientes, optimizando recursos y procesos que les permitan ser competitivos en el futuro próximo.

El resultado seguramente se sentirá en el consumidor, proporcionándole al mercado marcas más fuertes y con mejor goodwill en los mercados. El buen servicio inevitablemente producirá una mejora en los indicadores de satisfacción y se dejarán atrás esas épocas en las que las quejas se dan por la gran mayoría de los productos que adquieren los consumidores en la búsqueda de bienestar.

Dado que esta investigación se circunscribe a las observaciones y experiencias en el contexto colombiano, se trata de una explicación desde las teorías y postulados de autores que tratan el tema del servicio para dar explicación a procesos tendientes al mejoramiento de las relaciones entre consumidores y oferentes.

Justificación

La idiosincrasia¹ es una manifestación cultural que se expresa en diversos ámbitos de la vida social, también en aquellos que tienen que ver con los procesos de mercadeo y de intercambio comercial.

El presente trabajo acepta como verdadera esta premisa y en consecuencia se propone indagar aquellos aspectos de la “idiosincrasia colombiana” que afectan las relaciones entre consumidor y oferente, es decir, las relaciones del servicio. Se acepta igual, que este último se puede ver afectado en la medida en que ciertos “vicios” de la idiosincrasia se involucren en este proceso. Las culturas son históricas, por tanto, cambian, sufren constantes modificaciones. Particularmente, el valor económico² no es el más importante en una decisión de compra. También influye la forma en la que es tratado el cliente, inclusive la promesa de valor que debe ser tenida en cuenta. ¿Cuántas veces no se compran un artículos que no cumplían lo que prometían?, ¿Cuántas veces, así se trate con amabilidad y sonrisas al consumidor, se sirve el plato que se pide pero con una demora considerable?

¹ Según la RAE, idiosincrasia es el conjunto de rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad.

² El término valor económico hace alusión a una relación doble que comprende el valor de uso y el valor de cambio. Por tanto, el valor económico no se restringe a lo monetario. En este sentido, el valor económico conlleva cargas simbólicas y subjetivas e involucra las dimensiones de la emoción y de lo personal.

Es a este tipo de inquietudes a las que quiere prestar atención esta investigación. Así, la pregunta que orienta este trabajo, la pregunta a la que se pretende responder, es: ¿Cómo se manifiesta la idiosincrasia “colombiana” en las prácticas del servicio?

Para tal efecto, se abordará el tema desde la teoría que enmarca lo cultural, pasando por la teoría del marketing asociada al servicio y la estrategia empresarial para llegar a observar tres sectores importantes en la economía colombiana y que puede dar una visión general de la práctica del servicio, para concluir con una propuesta de modelo que atienda las necesidades de manera que se beneficie la relación entre clientes, consumidores y/o clientes y las empresas que brindan el servicio.

Objetivo General

Identificar y describir los aspectos de la "idiosincrasia colombiana" que afectan positiva o negativamente el servicio como factor determinante de la relación entre los intervinientes del proceso de intercambio.

Objetivos específicos

Observar la problemática del servicio en sectores específicos en las prácticas del servicio en Colombia.

Conocer la opinión de expertos respecto del servicio en los sectores a observar.

Proponer recomendaciones para el mejoramiento de la relación entre las empresas y los consumidores en esos sectores, a partir del modelo propuesto.

Capítulo 1 Cultura e idiosincrasia

1.1 ¿Qué es la Cultura?

La sociedad siempre ha buscado la manera de justificarse en lo que la hace ser ella misma. Del concepto de cultura desprende todo lo que ella quiere entender de sí y en esa medida entendemos la cultura como el cultivo del ser humano. Es así como ésta existe, se educa, se desarrolla y se perfeccionan las facultades intelectuales y morales del hombre donde quiera que exista una sociedad. En la antigüedad se entendía a la cultura como "el mundo propio del hombre"³ en contraposición al mundo natural, que existiría aún sin él. Se puede definir a la cultura como todas las construcciones físicas y conceptuales, características de los humanos y por ende de la/s sociedad/es, incluyendo en ellas a las artes, la industria, las ciencias, los gobiernos, la moral e inclusive las relaciones económicas y de intercambio. Puesto de esta manera, se debe pensar en cultura como en todo aquello que es concebido, construido y desarrollado por el hombre.

³ Término filosófico que destacaba la importancia del concepto de cultura para las sociedades antiguas como la griega.

La educación, como quiera que también hace parte de los asuntos de la cultura, se adquiere no por herencia biológica de padres a hijos, sino por contacto e interacción del individuo con su entorno. Es de esta forma como los niños aprenden a jugar, aprenden el idioma, inclusive aprenden a relacionarse con los demás conforme los códigos de conducta que lo rodean; lo que significan los colores, el espacio que debe existir entre las personas, el significado de los besos etc. También de esta misma forma se culturizan en aspectos menos loables como la discriminación racial, diferencia de géneros, violencia e inclusive en un país como Colombia se aprende a aceptar a la muerte como factor consecuente del conflicto nacional.

En ese orden de ideas, la cultura encierra todos los contextos de la vida del ser humano y es el molde que da forma al comportamiento, tanto en lo positivo como el lo negativo de las sociedades y rige su comportamiento desde la niñez hasta la adultez⁴, nutriéndose con las experiencias y el contacto con el entorno. Es así como a la llegada de la etapa de la madurez, el individuo es un compendio cultural de su entorno y el resultado de las vivencias que consiente o inconscientemente fueron adquiridas a lo largo de su vida.

El ser humano es social, gregario y hace parte de la sociedad que le dio su identidad, pero también él es constructor del proceso cultural y de los entornos que lo contienen, devolviendo a ella todo lo que es. Devuelve en cada aspecto lo que le fue dado en su formación; en su vida familiar desempeñando los roles de tiene que asumir con el paso de las etapas,

⁴ PHILLIP KOTTAK, Conrad. Antropología Cultural. Espejo para la Humanidad. McGraw Hill, Madrid, 1997. Pp 18 -19

en la conformación de grupos, en la vida laboral y profesional, en fin, todos y cada uno de los roles que desempeña, se destacan su formación cultural como miembro de la sociedad de la que hace parte.

Pero así como la cultura da forma al individuo, y él a su vez también lo hace con las sociedades. Es por eso que cada región, para hablar de Colombia, tiene manifestaciones culturales que le son propias, y que aunque en apariencia no se parecen las unas con las otras, tienen un referente común a todas, tal vez dado por la circunscripción territorial o por las tradiciones provenientes de las épocas del descubrimiento, conquista y colonia.

Colombia es un país que continuamente debe afrontar circunstancias críticas, como quiera que se enfrenta un conflicto armado desde hace más de 50 años, y que como toda sociedad cambia a razón de estos fenómenos sociales. El narcotráfico que azotó, y aún lo sigue haciendo, a Colombia y a los colombianos, fue sin duda un modelador de la cultura y de la idiosincrasia; aunque ya no de la manera que lo hizo en las décadas de los 80's y 90's. Los continuos escándalos de corrupción en el gobierno y sus instituciones son el pan de cada día y protagonizan los titulares de los diarios y los portales de noticias; inclusive los repetitivos fracasos de la selección de fútbol son tildados como crisis⁵ en las emisoras y es tema de polémicas de periodistas y fulanos de a pie.

Tal vez, el representante de las letras colombiano más importante de todos los tiempos, Gabriel García Márquez, pensó a Colombia como un

⁵ La RAE la define como: Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales.

país donde es necesario crear identidades colectivas y al respecto describe la idiosincrasia del colombiano:

“Dos dones naturales nos han ayudado a sortear ese sino funesto, a suplir los vacíos de nuestra condición cultural y social, y a buscar a tientas nuestra identidad. Uno es el don de la creatividad, expresión superior de la inteligencia humana. El otro es una arrasadora determinación de ascenso personal. Ambos, ayudados por una astucia sobrenatural, y tan útil para el bien como para el mal, fueron un recurso providencial de los indígenas contra los españoles desde el día mismo del desembarco. Para quitárselos de encima, mandaron a Colón de isla en isla, siempre a la isla siguiente, en busca de un rey vestido de oro que no había existido nunca. A los conquistadores convencidos por las novelas de caballería los engatusaron con descripciones de ciudades fantásticas construidas en oro puro. A todos los desencaminaron con la fábula de El Dorado mítico que una vez al año se sumergía en su laguna sagrada con el cuerpo empolvado en oro. Tres obras maestras de una epopeya nacional, utilizadas por los indígenas para sobrevivir. Tal vez de esos talentos precolombinos nos viene también una plasticidad extraordinaria para asimilarnos con rapidez a cualquier medio y aprender sin dolor los oficios más disímiles: fakires en la India, camelleros en el Sahara o maestros de inglés en Nueva York.

Del lado hispánico, en cambio, tal vez nos venga el ser emigrantes congénitos con un espíritu de aventura que no elude los riesgos. Todo lo contrario: los buscamos. De unos cinco millones de colombianos que viven en el exterior, la inmensa mayoría se fue a buscar fortuna sin más recursos que la temeridad, y hoy están en todas partes, por las buenas o por las malas razones, haciendo lo mejor o lo peor, pero nunca inadvertidos. La cualidad con que se les distingue en el folclor del mundo entero es que ningún colombiano se deja morir de hambre. Sin embargo, la virtud que más se les nota es que nunca fueron tan colombianos como al sentirse lejos de Colombia.

Así es. Han asimilado las costumbres y las lenguas de otros como las propias, pero nunca han podido sacudirse del corazón las cenizas de la nostalgia, y no pierden ocasión de expresarlo con toda clase de actos patrióticos para exaltar lo que añoran de la tierra distante, inclusive sus defectos. En las ciudades menos pensadas de cualquier país puede encontrarse a la vuelta de la esquina la reproducción en vivo de una calle cualquiera de Colombia: las casas de colores intensos, la fonda con el nombre de la ciudad amada, el salón de cine en español, la escuela 20 de julio junto a la cantina 7 de agosto con sus chorros de músicas enloquecidas, la plaza de árboles polvorientos todavía con las guirnaldas de papel del último viernes fragoroso”⁶.

Con poco que agregar de la radiografía que hace García Márquez de lo que representa a los colombianos como cultura, se puede decir que la

⁶ GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. Por un país al alcance de los niños. Colombia al filo de la oportunidad. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. MEN, Bogotá, 1994. Pp. 3 - 4.

colombiana, es una cultura sin paralelo a lo ancho del mundo. El colombiano es irreplicable desde sus virtudes y carencias. En su libro *La mentalidad del colombiano*, Carlos Uribe Célis dice: "...Mucho después, en el siglo XIX, como lo anota el mismo Deas, ni Nuñez ni Caro ni Holguín concebían la política sin alegatos en la prensa o en el parlamento. Nos volvimos cachacos, es decir pretenciosos habladores y solemnes como antiguos secretarios de juzgado"⁷. El sociólogo hace alusión a esa característica colombiana de hablar más de lo debido, a tratar de demostrar por medio de la retórica todo lo que los afecta y lo que no. Aún así, ésta es una cualidad que apunta a reforzar ese "Don" del que habla García Márquez.

1.1.1 La cultura se aprende

La característica más evidente de la evolución humana radica en la capacidad de aprendizaje y adaptación, que trae consigo la enculturación⁸ o proceso por el cual los individuos y las sociedades absorben comportamientos, normas y reglas que son propias del entorno del que son afectados. Este proceso se presenta tanto de manera consciente e inconsciente; consciente como cuando los padres enseñan a sus hijos que solo las niñas y no los niños juegan con muñecas, o inconsciente cuando por medio de la observación y la repetición se aprende cerrar la puerta al entrar a una casa.

⁷ URIBE CELIS, Carlos. *La mentalidad del colombiano*. Cultura y sociedad en el siglo XX: Alborada, Bogotá, 1992. Pp. 151.

⁸ Según la RAE se denomina enculturación al proceso por el cual una persona adquiere los usos, creencias, tradiciones, etc., de la sociedad en que vive.

El aprendizaje cultural depende de la capacidad humana de la utilización de símbolos o signos⁹, que no tienen necesariamente una conexión natural o evidente con aquello que lo representa, como por ejemplo, el color blanco para simbolizar la paz; de hecho este concepto carece de forma física, y por ende es incapaz de poseer un color determinado, pero culturalmente se asocia a éste y a muchos más conceptos. Cada sociedad y cultura alrededor del planeta da un significado y uso a los colores de maneras diversas: en esto las sociedades occidentales y orientales se diferencian bastante, dándonos un claro ejemplo del aprendizaje que se ejerce en cuanto a lo simbólico de la cultura.

Se hace énfasis en esta característica de la cultura, pues los comportamientos del individuo son susceptibles de ser aprendidos y modificados. Se subraya lo anterior porque en la medida en que los procesos de aprendizaje organizacional sean adoptados por las personas que intervienen en la prestación del servicio, las empresas deben adoptar políticas organizacionales que favorezcan ese traspaso de conocimiento. En esa medida y para efectos del objetivo de este trabajo, es destacable el hecho de que por simple definición beneficia a la actividad comercial, pues al conocer más del quehacer del servicio dentro de la organización y su función dentro de la estrategia, es más probable que se vean resultados por parte del cliente en beneficio de la compañía.

Es muy probable que en muchas empresas no se tenga en cuenta que la transmisión de conocimiento sea factor determinante en la relación y se

⁹ PHILLIP KOTTAK, Conrad. Antropología Cultural. Espejo para la Humanidad. McGraw Hill, Madrid, 1997. Pp 20-21

deje el control del servicio a personas sin la debida orientación de servicio para asumir este tipo de funciones.

1.2 Idiosincrasia como manifestación de la cultura

Las observaciones culturales que se presentan en este texto, pretenden enmarcar la relación que posee el servicio como parte fundamental de la relación de oferentes y consumidores. La cultura sin más, es toda manifestación que se da en la sociedad como resultado de la interacción de los seres humanos, y más en concreto, de la y las sociedades, desde las más sofisticadas a las más básicas. Colombia es un país multicultural, multirracial y plurirregional, y se presenta, por tanto, como el marco perfecto de observación para el propósito de este trabajo.

Aunque comúnmente se malentienden y se yuxtaponen los términos cultura e idiosincrasia, estos son distintos. La idiosincrasia es la manifestación de la cultura, centrada en un grupo social y/o racial más bien homogéneo y con características y factores comunes, que generalmente se dan en lo referente a la geografía, la lengua o la nacionalidad.

Pero, así como la cultura lo enmarca todo, en la medida que sin cultura no existe sociedad y viceversa, el comportamiento particular de los diversos grupos dentro de la sociedad colombiana se podría denominar como idiosincrasia. La RAE define esta palabra en los siguientes términos: "Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios

de un individuo o de una colectividad”¹⁰. Esta definición amplía y da la base del presente trabajo, pues lo que interesa es observar el comportamiento que se adopta frente al servicio, tanto por parte del oferente como del consumidor.

1.2.1 Idiosincrasia colombiana

Se puede caer en el recurrente error de denominar estereotipo a algunos rasgos de la idiosincrasia y de la cultura. Es así como se estereotipa al mexicano como devorador de cantidades industriales de picante de todos los tipos existentes, o al argentino lo encasillamos como engreído, prepotente y que se muere por el fútbol. Estos rasgos de comportamiento son reducciones de la cultura y/o de la idiosincrasia, simplificaciones que no alcanzan a dar cuenta de la complejidad y de la heterogeneidad social. El estereotipo es una representación de comportamientos comunes y repetidos del ámbito social y cultural que representa a los individuos de manera evidente ante los demás, llevando esto a una generalización identificable.

Teniendo en cuenta lo anterior, Colombia no escapa a estas hipótesis. A fuerza de estereotipos los colombianos son señalados fuera de las fronteras como deshonestos, mafiosos y demás afirmaciones que afectan su imagen y podrían llegar a denominarse como rasgos del estereotipo colombiano.

¹⁰ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=idiosincrasia, Consultado el 30 de noviembre de 2011.

Y es que en Colombia se destacan los extremos, haciéndola tan particular. Se va de la dicha gloriosa al horror de un día al otro como si fuera una patria distinta. Las contradicciones y los matices hacen de Colombia lo que es, tierra rica y fértil como la que más, incontables fuentes hídricas, majestuosas montañas, grandes y bellos valles, llanuras extensas constituyen el marco geográfico de los contrastes y la abundancia en los que solo una sociedad como la colombiana podría tener asidero.

Y para hablar de sus gentes, ni qué decir de la inmensa creatividad y recursividad del colombiano, el empuje, la fortaleza con que se enfrenta la adversidad, hecho que valida el título del segundo país más feliz del mundo según un estudio realizado por el centro de Investigaciones de New Economics Foundation (NEF) en 2010 y que resulta paradójico dada la cantidad de indicadores adversos en temas sociales como la salud, tasa de desocupación, desplazamiento forzado y demás de esa índole que no se ven reflejados en ese estudio o por lo menos no son coherentes. No habría porqué estar felices, pero así son los colombianos.

Estos, y otros rasgos de idiosincrasia se presentan también en las relaciones que se dan en el intercambio comercial. El regateo es típico en lugares como las plazas de mercado, los comercios informales como los Sanandresitos o almacenes pequeños. En la búsqueda de llevar a feliz término una transacción, el oferente antepone en muchas ocasiones el argumento del descuento, en aras de lograr la transacción con el comprador. Es común también que en estos contextos se hable de "con factura o sin factura", buscando bajar el precio final aunque se salte la obligación tributaria. Cuando el consumidor se enfrenta ante un

comercio formal, ya sea para adquirir un vehículo nuevo o comprar una reserva para las vacaciones, el consumidor colombiano prefiere en muchas ocasiones aquellos en los que las rebajas o los descuentos sean el gancho promocional. Este hecho es primordialmente una manifestación de la idiosincrasia en donde el consumidor busca satisfacer una necesidad, en la que la variable precio le de una ventaja y por tanto se siente ganador.

En sus charlas y conferencias el colombo-japonés Yokoi Kenji Orito Díaz, presenta algunos argumentos valiosos para el propósito de este texto. Habla de tres aspectos de la idiosincrasia en Colombia que pueden afectar la productividad y por ende el desarrollo económico del país. Él los presenta como mitos, causantes en gran medida de algunos de los problemas sociales más graves, rasgos del comportamiento y aceptados como verdades. El primero de los mitos de los que habla Kenji es que en Colombia es común pensar que los habitantes de otros países son más inteligentes que los colombianos, desconocemos nuestra capacidad de adaptación, creatividad e incluso la recursividad. La verdad es que en la idiosincrasia japonesa, la disciplina es apreciada por encima de la inteligencia, pues en palabras del señor Orito, "... tarde o temprano la disciplina vencerá la inteligencia"¹¹. Al mencionar esto, hace notar que es generalizado este comportamiento, como en el caso de la puntualidad; si tenemos una cita a las ocho de la mañana, llegamos a las ocho y treinta. La explicación a esto se resume en que para una cultura como la japonesa, el respeto por los demás es sumamente importante, cosa que no sucede en Colombia, en donde la individualidad supera los intereses

¹¹ Las charlas de Yokoi Kenji Orito Díaz, son parte de una serie de eventos de promoción y sensibilización de su empresa Turismo con Propósito, en el que el objetivo es atraer la visita turística de japoneses a Colombia con problemas emocionales y en riesgo de suicidio.

colectivos. Tal vez por eso es que la corrupción de los servidores públicos, el narcotráfico, guerrilla, paramilitarismo y demás fenómenos de este tipo, son tan frecuentes. En la búsqueda del éxito individual, relegamos el desarrollo de la colectividad.

1.2.2 Influencias que modifican la idiosincrasia

Los seres humanos y sus sociedades buscan identificación cultural, siempre que ésta llegue al propósito de lograr una interacción con otros grupos sociales y para esto la idiosincrasia se presenta como la forma en que dicha sociedad se identifica de la/s culturas de las que se nutre. Así mismo, la cultura dominante, que influencia en mayor grado a las demás con las que se relaciona, acoge para sí aspectos que le son irremediabilmente necesarias para su continua expansión. Tal es el caso de civilizaciones que a consecuencia de invasiones y posterior interacción con grupos diversos, terminan por adoptar costumbres y rasgos de las culturas invadidas; como los romanos o griegos, que si duda por ser las civilizaciones que dieron en mayor medida forma a lo que denominamos "Cultura Occidental", terminaron por hacer suyas características de los pueblos que ellos invadieron. La lengua, gastronomía, formas de vestir, organización del estado, religión, desarrollo científico y más aspectos de la vida de aquellas culturas se fusionaron, dando como resultado una amalgama cultural.

La influencia cultural que ejerce Estados Unidos en las sociedades y países de Latinoamérica, es evidente en la medida que vemos la forma como desarrollan sus economías, ya hace parte de nuestra cultura. Solo por citar un ejemplo podríamos traer el caso del uso de los pantalones

“jeans” que se convirtió en un referente indiscutible de las juventudes de casi todo el mundo, no así de los países menos desarrollados o llamados del tercer mundo como Africa. Los viste todo el mundo y es prenda infaltable en todo guardarropa, desde Canadá hasta Chile, inclusive en Europa y gran parte de Asia.

No así la idiosincrasia, que se manifiesta de manera única y particular en cada sociedad del mundo como respuesta a la identidad a la que se hace referencia anteriormente. La cultura es la construcción histórica de la interacción de las sociedades en todos los ámbitos de la vida del ser humano y la idiosincrasia es la manifestación propia de cada grupo social por mantener su identidad como reflejo de su particular modo de ver y vivir su cotidianidad, manifestándose en todos los aspectos culturales de sí misma.

Colombia pertenece a ese grupo de países que se ven fuertemente influenciados por culturas como la norteamericana, como quiera que es nuestro más importante socio comercial y con el que recientemente se firmó el TLC¹². Es notable la presencia de la influencia que se presenta si tan solo damos una mirada a los medios de comunicación, en los que se evidencia la llamada “cultura de consumo”. Inclusive en el año 2004 adoptamos el sistema penal acusatorio en los procesos de justicia por el sistema penal ordinario, que era el que aplicaba a todos los procesos judiciales en el país. Podemos anotar ejemplos de la influencia norteamericana, manifestaciones culturales como la música, el arte en

¹² Acrónimo para los tratados de libre comercio que se establecen bilateralmente entre dos países. El día 15 de mayo de 2012 y después de más de 4 años de negociación entre el gobierno de Colombia y el gobierno de Estados Unidos, el tratado de libre comercio empieza a tener vigencia.

general, la comida y muchos más que la evidencian pero éste no es el caso para hacer ese listado.

Capítulo 2 Servicio e interacción

2.1 ¿Qué es el servicio?

Tal vez lo que conduce a emprender esta investigación es una reflexión acerca de un fenómeno, o más bien una anécdota que, aunque común y repetitiva, sucede generalmente ante los ojos de la mayoría de las personas y resulta molesta, o por lo menos poco agradable, afectando la relación comercial y de intercambio de valor.

“Después de un día habitual de ocupaciones, me dirijo a buscar un restaurante para satisfacer mi necesidad fisiológica de comer, tomar mi almuerzo. Al llegar de manera desadvertida, un empleado del sitio me recibe con una gran sonrisa y amables palabras: “Buenas tardes señor, bienvenido, bien pueda pase y ya lo atendemos”; a lo que yo contesto de manera atenta pero sin mucho reparo lo que el señor me decía con un simple gracias. Me siento a la mesa a esperar la tradicional forma de recibir el servicio que, como cliente habitual del restaurante, esperaba recibir. Seguidamente una mesera del lugar me entrega sobre la mesa la carta de platos, a lo que yo respondo de manera casi automática pidiendo lo que siempre pedía cuando iba. Lo interesante sucede después de 15 o más minutos de estar sentado viendo la televisión, pues me di cuenta que no estaba con mi plato en la mesa, y que ya había pasado un tiempo considerable, tiempo al que no estaba acostumbrado, y que dada la necesidad insatisfecha, era derecho como cliente regular, pedir una explicación. La mesera se acerca argumentando que tienen una dificultad en la cocina y que por lo tanto el pedido demorará un poco más; acepto algo decepcionado pero sigo esperando. Pasan otros 7 u 8 minutos más y pensé que no debía esperar, ya era suficiente el tiempo. Me levanto de la mesa y le digo a la mesera que ya no quiero el plato y que me mejor me voy; a lo que ella responde, ya sin sonrisa en la boca: “Señor, pero el plato ya está listo y si se va, de todos modos tengo que facturarlo”. Lo que sucede después de eso se vuelve algo confuso en mi cabeza por la molestia y la

frustración que me generó el incidente. Pagué, me fui del sitio y llegue a la conclusión de que en esa experiencia del servicio se había manifestado la cultura de la idiosincrasia colombiana”¹³.

Vista la escena con ojos de investigador, se puede decir que se presenció un momento de verdad¹⁴ en la relación cliente o consumidor y el oferente.

Las relaciones entre los dos actores del intercambio están categorizadas según varios autores y según la orientación social de las empresas para que así se modele su forma de relacionarse con los mercados. Se denominan como filosofías de administración del marketing y aunque no se esté consciente de ellas, todas las compañías o empresas, independientemente de la industria en la que se desarrolle su actividad económica, usan al menos una para hacer frente a su mercado objetivo. Estas son:

Orientación a la producción: Hace énfasis en las capacidades internas de la empresa, más que en los deseos y las necesidades del mercado que atienden. Una orientación de este tipo no es suficiente para una empresa. En la medida en que se presente una competencia más fuerte, menor será la retribución económica para la empresa y su rentabilidad se verá seriamente afectada con el paso del tiempo.

Orientación a las ventas: Las utilidades de las compañías son obviamente un indicador crítico y en ese orden de ideas las ventas surgen como uno de

¹³ Referencia de la anécdota que conduce a la reflexión del autor.

¹⁴ Se puede describir como el determinante y preciso instante en el que el consumidor tiene contacto con un servicio o el prestador del mismo, de manera que se hace una imagen de calidad.

los puntos estratégicos para ellas. La idea de que al implementar técnicas de ventas agresivas se afectará positivamente las utilidades es muy recurrente. Sin embargo, así como la orientación en la producción no es la más indicada para la actualidad, la orientación a las ventas tampoco se considera que sea la más óptima, dado que en ésta tampoco se consideran las necesidades y deseos del mercado.

Orientación al mercado: Es la premisa en la que el marketing se justifica social y económicamente por la relación entre productores y consumidores; la belleza y el equilibrio se dan cuando los primeros satisfacen los deseos y las necesidades de los segundos. Empresas con esta filosofía dedican esfuerzos para determinar dichos deseos y necesidades; integran la producción y las ventas para el mismo propósito y alcanzan las metas a largo plazo con respeto y responsabilidad con el consumidor. No por ser ideal esta orientación es la más fácil de lograr. Se requiere de un continuo monitoreo y análisis de datos del mercado, la competencia y la industria en general, generando alternativas que cumplan con la premisa de que las ventas no dependen de una fuerza de ventas agresiva, sino de la decisión de compra por parte del cliente. Esta orientación también es conocida como "orientación al cliente".

Orientación social: Éste es un concepto algo novedoso, pero que toma mayor relevancia para las empresas. No basta con cumplir deseos y necesidades de los consumidores si no se es responsable social y ecológicamente con la actividad que se realiza. Empaques biodegradables, vehículos que produzcan menos emisiones de gases efecto invernadero, explotar recursos naturales en zonas en las que la

población es vulnerable, son iniciativas que van tomando mayor importancia para las organizaciones en la actualidad.

Así las cosas, se infiere que el servicio es una característica común a todas las actividades comerciales y que por su importancia en la relación de intercambio, se presenta como objeto estratégico y que por su relevancia ha merecido ser analizado y gestionado a lo largo del desarrollo de las ciencias de la administración.

Para entender los aspectos que intervienen dentro de la categoría de servicio, debemos primero referirnos a las definiciones que postulan investigadores y autores. Para Stanton, Etzel y Walker son "actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideal para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades"¹⁵. Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo"¹⁶. Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"¹⁷.

También encontramos definiciones como la de Kotler, Bloom y Hayes: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto

¹⁵ STANTON William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing, 13va Edición: Mc Graw Hill, 2004. Pp. 333 y 334.

¹⁶ Sandhusen L. Richard. Mercadotecnia, Primera Edición: Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 385.

¹⁷ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. Marketing, Sexta Edición: International Thomson Editores, 2002, Pág. 344.

físico"¹⁸. Y por último la definición de la A.M.A (American Marketing Association):

“Productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles”¹⁹.

Para complementar estas definiciones, cabe anotar que dentro de la categoría de servicios se encuentran un sin número de actividades, en las cuales entran los servicios asociados a productos como soporte, o son en sí mismos los productos objeto de la comercialización. Los servicios financieros, el alquiler de un apartamento, comer en un restaurante, lustrar los zapatos y hasta la compra de un televisor, son todos actos asociados en pequeña o mayor medida a la prestación de un servicio.

2.1.1. Características del servicio

Las compañías, cualquiera sea su procedencia, dedican grandes esfuerzos para determinar los componentes que los diferencian de sus competidores. Generalmente el concepto de calidad está muy relacionado al seguimiento de la prestación de servicio, inclusive al

¹⁸ Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas. El marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós SAICF, 2004, Págs. 9 y 10.

¹⁹ http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S, Consultado el 13 de diciembre de 2011.

monitoreo y seguimiento del sector y de la competencia. Los productos tangibles, también conocidos como bienes (los que se pueden ver, tocar, degustar etc.), son distintos de los llamados "productos intangibles", es decir, aquellos que no tienen un componente material o físico inmediatamente apreciable y susceptible de ser consumido. A continuación se detallan las características de los servicios.

Intangibilidad: No se toca o palpa, no se ve. No es posible percibir por medios de nuestros sentidos la presencia del servicio. Esta característica es tal vez la más difícil de gestionar, pues al no ser objeto sensorial, se presentan dificultades para identificarlo. La experiencia con el servicio es el único referente que se puede tener frente a él, y dependerá de la calidad de las experiencias asociadas a la prestación del servicio, su favorabilidad o por el contrario su rechazo por parte del cliente, quien es el objeto de su existencia.

Inseparabilidad: Esta cualidad se refiere a la inevitable presencia del prestador y usuario para que se de su presencia. La prestación de servicios siempre requiere de la interacción de al menos dos individuos en alguna medida, ya sea de manera directa o mediada por algún elemento utilizado con propósitos de canal, tal es el caso de las líneas de atención al cliente, en las que sin necesidad de la presencia física de nadie, la empresa, muchas veces a través de otra, atiende quejas, reclamos y solicitudes de diversa índole por medio del teléfono. Sin embargo, la no presencia de alguna de las dos personas, implica la no prestación del servicio.

Variabilidad: En este caso, así como no es posible prescindir de las personas, no se puede prescindir de la personalidad que las define y las caracteriza. Por lo tanto, no resulta posible tampoco la estandarización del proceso de la prestación del servicio en tanto que cada individuo es, por definición, diferente al otro. Esto sugiere que las empresas cuya orientación es al cliente o al mercado, deban trabajar de manera conjunta con los empleados y colaboradores para buscar un grado aceptable de estandarización y que permita identificación y diferenciación en el mercado.

Carácter perecedero: Esto se refiere a que los servicios no son susceptibles de almacenamiento. Tienen lugar en el momento de su consumo y de su producción, no pueden ser guardados para posterior utilización. Por su corto periodo de vida, el servicio debe ser prestado en las mejores condiciones posibles para asegurar su calidad. Las condiciones de oportunidad y tiempo son muy valoradas por el consumidor.

2.1.2 Tipología de los servicios

Las clases de servicios que se detallan a continuación son de necesaria comprensión y clasificación para su diseño, organización y gestión. Pueden ser utilizados uno o varios como objeto de comercialización o soporte de la comercialización de otros productos, ya sean tangibles o intangibles. Esta clasificación la hace la licenciada en administración Elda Monterroso, profesora y consultora en calidad, estrategia y operaciones de la Universidad Nacional de Luján (Argentina)²⁰.

²⁰ Documento disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/servicios.pdf>. Consultado el 2 de marzo de 2012.

Servicios individuales / colectivos: Esta clasificación se da por la cantidad de personas que son objeto del servicio. Para ejemplo de esta categoría están las clases en un aula o sesiones conjuntas de gimnasia.

Servicios estandarizados / personalizados: A la categoría de estandarizados pertenecen todos aquellos que se presentan de la misma manera a todos los consumidores utilizando un mismo esquema de procedimientos en todos los casos. Los personalizados son prestados de acuerdo con las exigencias especiales del cliente permitiendo un alto grado de flexibilidad por parte del prestador. Un ejemplo de los estandarizados es el de Mac Donald's o la mayoría de los servicios públicos, el transporte masivo, mientras que en el caso de los personalizados podemos encontrar ejemplos como el que prestan los taxis, la atención médica o el asesoramiento profesional.

Servicios de mano de obra intensiva / de capital intensivo: Estos se refieren la utilización de mano de obra para su producción respecto del capital económico para su producción y/o distribución. Los servicios de aseo y recolección de basuras son ejemplo de mano de obra intensiva, mientras que los servicios que prestan las redes bancarias con cajeros automáticos son ejemplos de los segundos.

Servicios que se prestan "in situ" / con base en instalaciones: En los primeros el prestador de servicio debe trasladarse para su prestación, mientras que en los segundos es el consumidor el que debe realizar el desplazamiento para que tenga lugar la prestación. Los plomeros, jardineros y todos los

servicios a domicilio son un ejemplo de desplazamiento del oferente, mientras que la mayoría de los comercios son diseñados con base en instalaciones propias para su prestación.

Servicios sobre las personas / bienes de las personas: En este caso la diferencia se encuentra en el sujeto del servicio, que puede ser el cliente mismo o un bien de su propiedad. Ejemplos de estos son las peluquerías, restaurantes o cafeterías y en los que el servicio recae sobre sus posesiones están los talleres de vehículos.

Servicios con resultados tangibles / intangibles: La resultante de la prestación de esta categoría pueden ser visualizarse o simplemente referirse a la experiencia que éste implica. En un corte de cabello se puede apreciar claramente la existencia, mientras que el resultado de las sesiones de psiquiatría no son tan fácilmente tangibles.

Servicios con efectos perdurables / discretos en el tiempo: Una característica de los servicios es que son perecederos; sin embargo, algunos no lo son, como las suscripciones a publicaciones o la membresía de un club o asociación.

Servicios de demanda estable / fluctuante: Toda actividad del marketing es susceptible de verse afectada por las fluctuaciones de la demanda. Los ciclos o estacionalidades se manifiestan siempre que se presentan las temporadas. Algunos sectores de la economía se ven afectadas en mayor o menor proporción por este fenómeno. La demanda de servicios turísticos y hoteleros fluctúan bastante en el transcurso del año,

mientras que los servicios médicos o de entretenimiento como el cine no se ven afectados de la misma manera.

Servicios con alta / baja participación del cliente: En esta clasificación se tiene en cuenta la aportación del consumidor como parte de la producción, y dependiendo de su intervención en el proceso se puede decir que es de alta, media o baja participación. Cabe anotar también que dicha participación puede ser activa o pasiva. Como ejemplo están todos los autoservicios, ya sean bufetes de comidas o cajeros automáticos, mientras que en servicios de información de noticias la participación es casi nula.

Servicios con alta / baja interacción con el cliente: Como su nombre lo indica, estos servicios se diferencian uno del otro por la interacción con el personal prestador, ya sea por trato verbal o físico. Como ejemplo podemos nombrar los de telemarketing, psicólogos o masajistas, en contraste con los prestados por las galerías de arte o el servicio de alumbrado público.

Servicios de alto / bajo contacto con el cliente: Se refieren al porcentaje de tiempo que el cliente está o no presente durante la prestación del mismo. En este caso podemos nombrar al servicio de internet o el de telefonía, mientras que de otro lado encontramos a los prestados por los cajeros electrónicos de las redes bancarias o las clases que se imparten en las aulas de colegios y/o universidades.

Servicios internos / externos: En esta categoría nos referimos a los que se prestan por los empleados a las funciones de la organización para la que trabajan y las que se prestan a clientes externos como personas, organizaciones o el estado. Los directivos, gerentes, liquidadores de nómina entran en la primera categoría, mientras que los asesores de ventas, asesores de servicio al cliente o un médico en un hospital están en la segunda.

Servicios principales / accesorios: Hacen referencia a los que por su objetivo son vitales para la satisfacción primaria y los que mejoran la experiencia. El valet parking de un hotel o restaurante, las cafeterías en las universidades o el guarda ropa en los gimnasios son ejemplo de servicios accesorios, los principales son claramente notorios por el objetivo social y comercial de las empresas.

Servicios explícitos / implícitos: Estos se relacionan directamente con el objetivo concreto en la prestación, en contraste con los implícitos que apelan a beneficios psicológicos que se dan como resultante de la experiencia del cliente con el servicio. Al ir a un restaurante lujoso para cenar, la cena en sí es lo primordial, pero los beneficios implícitos están en la comodidad o sensación de status que se obtienen al comer en un restaurante de este tipo.

2.1.3 Servicio como cultura

En el papel suelen quedarse la mayoría de las iniciativas sobre servicio que se planean desde la estrategia, que por el hecho de no contar con los individuos adecuados para desarrollarla, se pierden oportunidades de

satisfacer clientes y mercados. Así como las personas son los componentes primarios de las sociedades, también lo son en las empresas. Sin personas no es posible establecer relaciones.

La estrategia depende en gran medida de contar con las personas adecuadas para cada una de los departamentos claves en la organización que posean las capacidades y habilidades inherentes al desempeño de sus funciones. Es aquí donde se debe pensar con suficiente coherencia para que la estrategia de servicio sea exitoso, ubicando en posiciones adecuadas a las personas correctas, especialmente en las funciones de servicio.

En la gran mayoría de las empresas de cierto tamaño y estructuras organizacionales complejas, se diseña con detenimiento la visión y misión, en la cual se plasman desde el propósito de negocio hasta los valores que distinguen a la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla su actividad; inclusive se da cuerpo al carácter y personalidad con la que se identifican los accionistas y con los que deben cumplir los empleados y colaboradores, con el objetivo de cumplir con los propósitos económicos y el impacto que se desea llegar a tener en la sociedad donde se actúa como competidores de los sectores en los que se participa. Este es, por no decir menos, un factor crítico e importante para el desarrollo de la estrategia corporativa y en especial para la de servicio, en donde las calidades y cualidades de las personas intervinientes en el proceso son cruciales y que en últimas, llevarán a cabo lo planeado por los directivos.

Cuando se identifican clara y estratégicamente los valores que se relacionan con la organización, se debe pensar siempre en el objetivo de llevar el traspaso de valor desde la compañía hasta el cliente o consumidor. La cultura de servicio debe estar presente como rasgo que se destaque, permitiendo que la excelencia de servicio sea primordial.

El doctor Humberto Domínguez Collins en su libro *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*²¹, destaca cinco aspectos fundamentales en la planeación, dirección y seguimiento de la estrategia de servicio.

Selección y contratación: En esta fase, se hace énfasis en prácticas y mecanismos eficientes para el reclutamiento y la selección de los talentos adecuados en las áreas claves, permitiendo orientarse hacia lo establecido por la estrategia. Es de suma importancia hacer una buena selección y reclutamiento para así dar el primer paso hacia la orientación del servicio que quiere llegar a tener en la organización.

Comunicación: Todos los postulados referentes del mercadeo, llegan a coincidir en que la comunicación debe ser continua y en concordancia con la estrategia y con la orientación de mercado que se tenga. Cuando no se cuenta con un conocimiento por parte del mercado de la empresa, es porque la comunicación no está acorde con su entorno. Por tanto, para que la estrategia de servicio sea efectiva, se debe contar con una estrategia de comunicación que debe ser comunicada al mercado y

²¹ DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. *El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*: Ecoe Editores, Bogotá, 2006.

dentro de la misma en todos los niveles de acuerdo con su relevancia dentro del plan.

Siempre se debe tener en cuenta al consumidor para el diseño del mensaje que se le entregará, de manera que sienta y sepa que nos estamos comunicando con él. Con el avance de las herramientas de comunicación como medios masivos y los más segmentados, encontramos que su uso se encamina a desarrollar las estrategias de corto plazo para el cumplimiento de cuotas de mercado, pero que con el paso del tiempo pierden su efectividad por cuanto el consumidor no siente que sea una comunicación que lo toque como individuo o que se identifique con uno o varios aspectos de su vida. De igual manera, dentro de la empresa la comunicación tiene que construir la estrategia.

De acuerdo con el sistema de mejoramiento continuo Kaizen²², la comunicación tiene que pensarse en la medida que se desarrollan etapas que estratégicamente cumplen con los propósitos de la organización: Informar, reforzar la comprensión de cómo se hacen las cosas, generar apertura, promover la participación, motivar, desarrollar la identidad personal con el equipo y mantener el objetivo focal de la satisfacción del cliente.

Capacitación: Una buena capacitación viene en gran medida del análisis de las tareas y los modelos de competencias requeridos para cada cargo

²² Kaizen es una palabra proveniente de la unión de dos vocablos japoneses, KAI que significa cambio y ZEN que significa bondad. Su introducción al léxico de la administración se da después de la segunda guerra mundial, donde Japón se ve abocada a la reconstrucción, desarrollando teorías y filosofías provenientes de su cultura milenaria. En esencia es una filosofía de la administración orientada al mejoramiento continuo y progresivo, y en el que todos y cada uno de los integrantes de la empresa deben aportar a esos propósitos en actividades que agreguen valor y una mayor satisfacción del cliente.

dentro de la estrategia. Si una empresa conoce muy bien lo que requiere para satisfacer las necesidades del consumidor, puede desarrollar los programas acorde a cada una, garantizando el desarrollo de destrezas, habilidades y competencias apropiadas sin dejar de lado asuntos relacionados con el crecimiento personal, la autoestima, confianza, habilidades interpersonales, control de estrés y manejo de la presión. Las empresas están conformadas por personas, y contando con personas capaces, hábiles y con respeto por sí mismas y por lo que hacen dentro de la organización, serán sin duda empresas que además de cumplir con la estrategia, generen un impacto positivo en la sociedad.

Motivación: Este aspecto requiere de una particular atención por parte de las directivas y de los departamentos de recursos humanos, pues la motivación es lo que lleva o conduce a una persona a comportarse de una u otra manera.

En gran medida esta actividad recae sobre los responsables del manejo del recurso humano de la organización, identificando no solo necesidades básicas para satisfacerlas, sino hacer un mayor esfuerzo por detectar aquellas otras de quizá mayor importancia para el individuo, generando un compromiso por parte del trabajador para con la compañía.

La atención de estas necesidades conlleva a una mayor creatividad, proactividad, optimismo y generalmente a armonía en grupos de trabajo, aspectos que son bastante positivos para el servicio al cliente.

Empoderamiento: Característica que deben tener todos los empleados para la adecuada toma de decisiones.

Las estructuras jerárquicas de la mayoría de las empresas no permiten que algunos empleados, especialmente de bajo rango y que son los que generalmente tienen contacto directo con el cliente, tomen decisiones que puedan resolver favorablemente momentos de verdad. Si la estrategia de servicio al cliente se orienta a la resolución de problemas, debe considerarse un organigrama y asignación de funciones que lo permita, unas que consientan que el cliente se vea beneficiado y al empleado que se le conceda la toma de decisiones que afecten la percepción de valor.

Si en la empresa se llevan a cabo de manera estratégica todos los aspectos del desarrollo de la estrategia de servicio, no se deben tener mayores dificultades para que el empleado que se enfrente ante situaciones de toma de decisiones lo haga de forma acertada, y el empoderamiento sea una consecuencia favorable.

2.1.4. Servucción

El término se adapta recientemente al contexto de la administración y del mercadeo, para explicar que así como en la comercialización de bienes y productos tangibles existe la cadena de producción en donde se involucran procesos logísticos, operacionales, de mercadotecnia y ventas, en la comercialización de servicios no es diferente, pues se

incluyen también procesos de producción que difieren de los primeros por su característica de perecederos pero que requieren de personas como materia prima de producción y procesos para tal fin.

La servucción²³ sin más, es el término que define la producción de servicios, no solamente los que llevan al traspaso de valor de la compañía productora a las manos del consumidor para la satisfacción de necesidades, sino todos aquellos que se involucran en el proceso como apoyo, sustituto o aporte de valor agregado para el cliente.

El cliente hace parte integral del sistema, ya sea en forma pasiva o activa, teniendo en cuenta que la producción del servicio se da de forma simultánea con el consumo, pues sin consumidor no es posible la prestación del mismo y por tanto no se podría hablar de la producción.

Indiferentemente del proceso de producción, uno de los componentes primordiales es la calidad del producto terminado. Partiendo de esta premisa, la total y comprometida disposición de la estructura física y humana debe estar dispuesta para la satisfacción del cliente. Necesariamente las compañías que dentro de su plan comercial tienen la colocación de puntos de venta o de atención al cliente, deben implantar estrategias de layout²⁴ que satisfaga objetivos estratégicos que incluyen a los económicos, parámetros de seguridad, condiciones de diseño que favorezcan la interacción con los clientes, optimización de espacios,

²³ DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente: Ecoe Editores, Bogotá, 2006. Pp. 58 -60.

²⁴ Palabra proveniente del inglés que significa "poner en orden" generalmente utilizada para describir el proceso de distribución logística de locales comerciales, pero que también aplica para el diseño publicaciones como revistas y/o de páginas web

personas y equipos e inclusive se debe contemplar futuras adecuaciones o mejoramientos que no traumatizan la prestación de atención o las ventas. Inclusive las estrategias de layout más eficientes buscan la mejora en la sensación de bienestar de los empleados, generando mayor productividad.

Asegurarse un servicio de calidad implica entonces la correlación armónica de espacios, equipos, personas y si se quiere de la atmósfera más propicia para la satisfacción de clientes y empleados. Las percepciones de los consumidores respecto del servicio están generalmente en directa relación con estos aspectos desprendidos del concepto de la servucción. Controlar todos y cada uno de los aspectos que intervienen en el traspaso de valor al consumidor permite a las compañías llevar a buen término los objetivos estratégicos.

2.1.5 Momentos de verdad

Los modelos de servicio se dedican en su mayor proporción a tener en control todos y cada unos de los puntos en los que el cliente puede tener una experiencia con la marca y/o producto. A ellos nos referimos como momentos de verdad, que son en últimas instantes puntuales, críticos y específicos en los que la empresa tiene la oportunidad de satisfacer deseos y necesidades generando valor agregado, fortaleciendo la relación con el cliente.

El empresario Jan Carlzon²⁵ introdujo este concepto tras asumir la presidencia de la S.A.S (Scandinavian Airlines System) diseñando un proceso novedoso de servicio para la época y en el que la industria del transporte aéreo estaba atravesando por una profunda crisis. Este sistema implantado por Carlzon se centraba en controlar minuciosamente la experiencia del cliente en los puntos de contacto con la empresa, descubriendo y aprovechando al máximo las oportunidades, formando percepciones en el cliente.

Identificar, categorizar y priorizar los momentos en los que es más acertado generar respuestas del cliente para su análisis y posterior ajuste al modelo, debe ser la síntesis que se desprende de la gerencia del servicio para la empresa. El aprovechamiento de los momentos de verdad es la resultante de la obtención de esta información, siendo de suma importancia para lograr entender comportamientos que favorezcan la relación.

2.2 El cliente

El motivo por el que todas las empresas del mundo, indistintamente del sector en el que se muevan y los objetivos corporativos que se tengan, el tan nombrado cliente es el referente principal de todas ellas. A éste se atribuyen las estrategias y tácticas, siempre con el propósito de atraerlo, satisfacer sus necesidades y deseos e inclusive contar con el como propagador de los valores de la marca que representa a la empresa o productos que se comercializan.

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Jan_Carlzon - Breve descripción de trayectoria del empresario sueco.

Dependiendo de la orientación al mercado que se tenga dentro de la organización, el cliente será el rey, o simplemente el comprador que se requiere para cumplir los presupuestos de ventas planteados. Los patrones culturales que dan forma al comportamiento dentro de la sociedad o sociedades donde se presente el intercambio, revelan mucho de lo que se espera del consumidor, ya sea que él acuda a determinada empresa a adquirir productos y servicios para satisfacer necesidades, deseos o anhelos derivados de la calidad, diseño, desempeño, precio o características tangibles o de índole intangible especiales que cumplan con sus expectativas.

Ninguna empresa ni organización puede existir a menos que exista un grupo de consumidores que la mantengan en funcionamiento, inclusive aquellas de origen filantrópico pues también requieren de capital humano y económico para su ejercicio. Por tanto, el cliente es la razón de ser de las empresas y el que debe indicar hacia donde se debe apuntar ya que de la satisfacción o insatisfacción del consumidor depende el éxito o fracaso de la estructura administrativa y comercial.

Las empresas que quieran perdurar en el tiempo, necesitan tener un profundo conocimiento del mercado y para ello la investigación tiene que ser seria y permanente. Si la preferencia del consumidor cambia, así mismo la empresa debe propiciar cambios en sus modelos, tanto en los niveles directivos como los operativos para que dichos cambios no afecten negativamente la relación y por el contrario supere barreras que no permitían que el traspaso de valor se diera en mutuo beneficio. La actualización y mejoramiento continuo permite que se pueda ser

competitivo, dando valor agregado en servicio y eficientes en términos de producción y costos. Así pues, conocer profundamente el sector en el que se compete, sumado a un detallado seguimiento al comportamiento del consumidor, llevarán al éxito de la estrategia.

Para entender al cliente, muchos autores y empresas dedicadas a la consultoría empresarial, han elaborado varias clasificaciones que plantean diferentes categorías, en las que seguramente se encuentran todos los posibles grupos objetivos para las empresas independiente de su propósito comercial. Esta clasificación fue extractada de un documento realizado por Emprendurismo, una firma consultora en temas financieros y empresariales y que desglosa de manera clara el propósito de este trabajo²⁶.

2.2.1 Tipología del cliente

Entendiendo la premisa de que el buen servicio favorece el intercambio y las relaciones en el tiempo, se plantea esta categorización que permite entender al cliente como actor fundamentan en la relación.

Clientes potenciales: Los clientes potenciales no realizan compras en la actualidad, pero estratégicamente son los que pueden llevar al crecimiento de la compañía ya que tienen las necesidades y el poder adquisitivo para ser clientes actuales en el futuro próximo.

²⁶ Documento disponible en http://www.emprendurismo.com/images/PDFfiles/tipos_cliente.pdf. Consultado el 2 de mayo de 2012.

Cientes actuales: Son aquellos que están comprándole a la empresa en la actualidad o que lo hicieron recientemente. A este tipo de clientes la compañía debe prestar una mayor atención, ya que son los que están generando ingresos y son los que podemos observar para desarrollar las estrategias de retención, venta cruzada y fidelización.

Los clientes actuales se pueden dividir en según su vigencia, frecuencia y volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Por vigencia – Activos e inactivos: Los activos son aquellos que se encuentran comprando en ese momento o lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo anteriormente. Los inactivos son los que compraron ya hace un tiempo considerable y que se deduce que ahora lo hacen a la competencia, que pueden estar insatisfechos con el producto o servicio o que simplemente ya no necesitan de él.

Por frecuencia de compra – Frecuente, promedio y ocasional: A esta clasificación pertenecen todos los clientes activos. Los frecuentes realizan compras en periodos de tiempo menos cortos que el promedio y a los que hay que prestar un servicio diferencial, que los haga experimentar una sensación de importancia. En el promedio se encuentra generalmente el grueso de los clientes y a los que se ajusta perfectamente la segmentación que se pensó desde la estrategia y que por su comportamiento de compra son el referente para incluir en esa segmentación características que permitan a una mayor cantidad de clientes actuales y potenciales ser incluidos. Por último en esta clasificación, tenemos a los ocasionales, que compran en periodos de

tiempo más largos o por una única vez, con ellos se debe hacer un seguimiento que permita determinar las razones del por qué lo hicieron y ya no lo hacen y así determinar tácticas para remediar las circunstancias que propician dicho distanciamiento.

Por volumen de compra – Alto, promedio y bajo: Así como en la clasificación anterior, los clientes de esta categoría deben tratarse de la misma forma, equiparando a los de Alto volumen con los de compra frecuente y así sucesivamente, equiparando el tiempo a la cantidad.

Por nivel de satisfacción – Complacidos, satisfechos y no satisfechos: Esta clasificación esta relacionada con el desempeño y la percepción respecto de la oferta de valor. Los complacidos, encuentran una filiación con el producto más allá de la racionalidad de acuerdo con el desempeño de la marca frente a sus necesidades y deseos. Los satisfechos sin embargo, no cruzan la línea de la racionalidad y generalmente están dispuestos a aceptar diferentes productos y marcas para la satisfacción de sus necesidades, siempre que la propuesta de valor supere a la que habitualmente compran, mientras que los clientes insatisfechos, perciben el desempeño del producto y/o servicio por debajo de sus expectativas, ya que han tenido experiencias desagradables y no las quieren repetir. Recuperar a estos últimos como clientes, resulta costoso para la compañía, ya que obliga a cambiar la percepción ya impresa en él.

Por influencia – Altamente influyentes, regular influencia y de influencia familiar: La clasificación por influencia va de mayor a menor poder afectación de sus

percepciones proyectado a la sociedad o círculo social. Los altamente influyentes, son personas muy reconocidas y que su imagen afecta positiva o negativamente a una gran cantidad de personas; estrellas de cine, deportistas reconocidos y celebridades de todo tipo pueden estar en esta categoría. Los de regular influencia se caracterizan por ser considerados líderes de opinión en ámbitos específicos y orientados a una actividad o estilo de vida particular como los médicos y/o profesionales de toda clase ya que su grado de credibilidad es importante. Los últimos son los de influencia familiar, que tienen un grado de influencia aceptable en entornos familiares o círculos sociales pequeños que se reducen a grupos familiares, amigos o simplemente conocidos.

Por último se encuentran los clientes potenciales, que a su vez se clasifican por posible frecuencia de compra, posible volumen de compra y potenciales según su grado de influencia.

Clientes potenciales por posible frecuencia de compra: Identificables por medio de investigación de mercado orientada a determinar frecuencias y ciclos de consumo.

- Clientes potenciales de compra frecuente
- Clientes potenciales de compra habitual
- Clientes potenciales de compra ocasional

Clientes potenciales por posible volúmenes de compra: También identificables por medio de investigación de mercado orientado a identificar cantidades de compra.

- Clientes potenciales de alto volumen de compra
- Clientes potenciales de promedio volumen de compra
- Clientes potenciales de bajo volumen de compra

Clientes potenciales por posible grado de influencia: igualmente determinables por medio de investigación de mercado orientado a determinar comportamientos, entornos de los consumidores y personas que ejercen influencia dentro de grupos objetivos específicos importantes para la compañía.

- Clientes potenciales de alto grado de influencia
- Clientes potenciales de influencia regular
- Clientes potenciales de influencia familiar

2.2.2 Relacionamiento con el cliente y administración de la relación

En muchas empresas se habla recurrentemente de que el cliente es el rey y que por lo tanto es preciso conocerlo al detalle para poder ajustar la oferta de valor en la medida que la relación con él sea rentable y se pueda obtener; con el tiempo, el mejor beneficio tanto para el cliente como para la organización. Sin embargo es también de común opinión por parte del cliente que las empresas no le prestan atención, que solo es importante su dinero y no su satisfacción.

El avance constante de tecnologías, en especial las de la información, permiten que las organizaciones de todo el mundo agilicen sus procesos y se hagan más eficientes en la administración, manejo financiero y de mercadeo. El llamado mercadeo relacional, que en muchos libros se yergue como novedoso, no lo es tanto, pues si se hace un poco de historia, podemos encontrar que antes de la revolución industrial, existía una forma de intercambio que se asemeja mucho con lo que se busca hoy en día; tener una relación directa, y casi íntima con el cliente. A este concepto busca aproximarse el mercadeo relacional.

En respuesta a ello, aparece en el ámbito del marketing relacional, el CRM, o customer relationship management (administración de la relación con el consumidor) como la estrategia que controla y mide la relación que se tiene con ese consumidor, para lograr el objetivo de conocerlo mejor para lograr fidelidad y satisfacción, junto a la búsqueda de la mejor rentabilidad posible de ese cliente. Lo que se puede observar de la aplicación de ésta, es que ha virado su objetivo, y el CRM hoy es concebido como una herramienta, generalmente un software de medición que permite controlar casi en tiempo real; en el caso de los más sofisticados, la forma como ese consumidor compra, paga y vuelve a comprar, pero que en muchos casos no favorece el objetivo de promover la forma de relacionarse con él.

Es inevitable que con el crecimiento de las empresas, convirtiéndose en grandes corporaciones multinacionales de miles de millones de dólares, se alejen de poder tener relación con sus clientes de forma íntima. La razón de por qué aún en un mercado tan globalizado y saturado, puedan

existir pequeños comerciantes como tiendas de esquina, cigarrerías, panaderías etc., es por el hecho de que éstos tienen esa proximidad física y ese contacto personal que es valorado por los consumidores y que no ha sido logrado por las grandes compañías. La relación se construye a través del conocimiento de costumbres, hábitos, problemas, inclusive el simple hecho de saber el nombre del cliente, construye relaciones difícilmente alcanzables por procesos sofisticados de satisfacción o fidelización de las grandes empresas.

Para relacionarse con el consumidor debe tenerse en cuenta que se tienen que establecer los parámetros más acordes con la estrategia; los puntos en los que la oferta de valor es más relevante. Si se enuncian dichos elementos diferenciadores en el servicio, aquellos que verdaderamente valora el cliente, la estrategia de relacionamiento será útil en la construcción de valor asociado al servicio, obteniendo de ella la rentabilidad esperada y a futuro puede mostrar la tendencia, permitiendo anticiparse a lo que puede llegar a ocurrir en el mercado.

El concepto teórico del marketing relacional, que se enfoca principalmente en establecer relaciones de largo plazo con los consumidores, nace como respuesta a la necesidad de poder crear esa cercanía tan apreciada por las grandes organizaciones. Apoyada en éste concepto y las tecnologías de información, la relación con los consumidores deriva en indicadores de fidelidad y rentabilidad.

Una estrategia relacional busca crear, fortalecer y conservar relaciones de corto, medio y largo plazo, con el fin de potencializar la calidad y el

número de transacciones, apoyada en tecnología, comunicación y relaciones públicas. En la planificación de la estrategia se definen tácticas que buscan fortalecer y dinamizar la relación con clientes importantes en volúmenes de compra, frecuencia de compra, calidad de pago y antigüedad, reconociéndolos como los más importantes para la organización y para la estrategia. Lo anterior no indica que aquellos que no tengan estas características, sean excluidos de la estrategia; por el contrario, se debe planificar la táctica para que éstos cambien de status, y posteriormente se encuentren en dichas categorías, estimulando el consumo a través de personalización y generación de valores agregados.

En conclusión, la cultura organizacional está teniendo cada día más al marketing de relacionamiento con el consumidor como parte importante de la estrategia de mercado, gracias a avances importantes en diseño de software que diagnostica, mide y controla la relación con el ese consumidor, cada día más exigente y poco fiel. De no ser por una visión de mercado, orientación al consumidor, junto con una estrategia de servicio clara, procesos eficientes y la gente adecuada y comprometida con los objetivos, CRM no es más que un programa informático, que arroja datos.

2.2.3 Ciclo del servicio

Un ciclo de servicio es una cadena continua de acontecimientos que ocurren a lo largo de la prestación de un servicio del cual es objeto el cliente y que es susceptible de ser tomado de manera inconsciente por

la mente, pasando a ser el referente que posee el cliente acerca de las bondades del producto que requiere para satisfacer sus necesidades.

Es posible que en muchas ocasiones, los directivos de las empresas o gerentes piensen en su empresa como áreas organizadas de acuerdo a las necesidades administrativas y operativas, sin embargo los clientes no piensan así, pues tienen en la imaginación o subconsciente, la satisfacción de una necesidad, tan solo eso.

Es muy común encontrar que las empresas hagan promesas que no se cumplen a causa de su estructura organizacional, y en consecuencia les resulte difícil reaccionar a las necesidades del cliente, pues cuando es así lo hacen desde su estructura interna y no desde lo que el cliente necesita o desea, perdiendo así oportunidades de servicio claves para la fidelización y la posibilidad de establecer relaciones de largo plazo.

A este particular se refiere Karl Albrecht²⁷ al introducir el término de ciclo de servicio, destacando la importancia del conocimiento del cliente y sus necesidades, interactuando con él para proporcionar lo que desea.

El ciclo del servicio puede ser único para cada empresa y de acuerdo a los puntos de contacto más relevantes o que aporten valor para el cliente y dependiendo de la etapa de contacto que sea pertinente en cada caso²⁸.

²⁷ Hombre de negocios de origen alemán, consultor y conferencista empresarial. Junto con su hermano Theo, fueron dueños fundadores y propietarios de la cadena de supermercados de descuento Aldi. Actualmente ocupa el 10º puesto de los hombres más ricos del mundo según la revista Forbes.

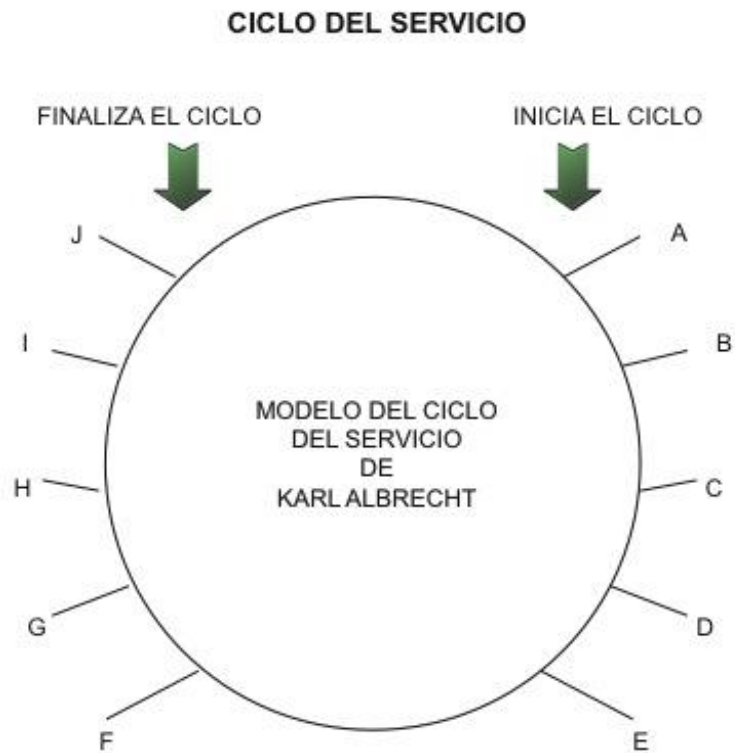
²⁸ DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente: Ecoe Editores, Bogotá, 2006. Pp 112

Un ciclo integral de servicio puede estar constituido por:

Ciclo de contacto – Son los eventos que se desarrollan para que el cliente entre en contacto con la empresa.

Ciclo de venta – Son los eventos en los que el cliente interactúa para la adquisición del producto y se da la

Figura 1. Esquema del Ciclo del Servicio



transacción o compra.

Ciclo de posventa – Es la cadena de sucesos que se dan después de la prestación o adquisición del bien o servicio, siendo óptimo para generar valores agregados.

Para desarrollar un ciclo al adentro de la organización, es necesario tener en cuenta varios aspectos que sean pertinentes a las necesidades tanto de la empresa y por consiguiente, beneficie la interacción con el cliente. Los procesos internos y los momentos de verdad, son críticos para la planeación del ciclo interno y aún más las personas responsables de las áreas involucradas directa o indirectamente en el flujo del ciclo.

Capítulo 3 Manifestaciones de la idiosincrasia y el servicio

3.1 Idiosincrasia en el servicio

La premisa que hasta hace unos años se sostenía como inamovible en el ámbito corporativo, de que los productos y los servicios se debían mirar desde puntos de vista diferentes, ha cambiado en el sentido de que siempre, indiferentemente de su objetivo comercial, toda actividad comercial tiene componentes tangibles e intangibles. Por fortuna y para el mejoramiento de la relación entre las empresas y los clientes, eso está siendo revaluado y esta cambiando la forma de ver al marketing como una actividad integral que busca la mejor oferta de valor posible para su mercado y así procurar el crecimiento, éxito comercial y financiero de las empresas, junto con el bienestar y la satisfacción de necesidades, anhelos y deseos del cliente, e inclusive que el accionar de la empresa traiga como consecuencia, efectos positivos en la sociedad.

En principio, cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, que la identifica como única, integrando valores, creencias y comportamientos que se comparten con el mercado durante a lo largo de su existencia o permanencia en el mercado. La visión y estilo de

liderazgo en cabeza de las directivas, junto con las conductas, saber y cultura del resto de miembros de la empresa, conforman los elementos que dan forma a la cultura de la empresa. En pocas palabras la cultura de una organización, es la manera como ellas hacen las cosas, como se establecen prioridades y objetivos que se trasladan al mercado a través de la relación con sus clientes.

La idiosincrasia, como manifestación de la cultura, se presenta indiscutiblemente en dicha relación y afecta directa o indirectamente la relación de acuerdo con factores que la modifican o le dan forma. Los fundadores como iniciadores y promotores de la idea de propuesta de valor hacia al mercado, tienen una la visión que inicia la empresa, siendo estos factores determinantes en lo que llegará a ser el carácter diferenciador de la entidad en el mercado y para el ejemplo podemos observar a empresas como *Crepes and Waffles*, en donde, aún cuando han crecido a niveles internacionales, sus iniciadores permanecen a la cabeza, direccionando lo que ellos creen como la mejor oferta de valor posible, siempre mejorando y con disposición de cambio, solo por citar algunos ejemplos de empresas colombianas.

En la realización de esta investigación, se realizaron entrevistas a personas expertas en el tema de servicio, y en el que su opinión es importante para determinar aspectos relevantes con respecto al servicio y cultura en algunos sectores importantes y en los que el servicio es crítico y sensible en la mente del consumidor.

3.2 Casos de observación

Mucho se puede decir acerca de cómo construir una marca para que represente lo que queremos de ella y el mercado lo acepte o aún más, lo desee y sea tan importante como el producto o servicio que se ofrece al mercado. El consultor de marcas Joan Jiménez²⁹, en su artículo Brandland, La fábula del nuevo mundo³⁰ pone en términos bastante coloquiales a lo que se puede llamar definición de marca. La marca no se asocia con semiótica del color ni de las formas de logotipos y como interactúan sus elementos dentro de la composición gráfica, es simplemente lo que la gente piensa que es.

A esta aseveración, se debe agregar que es lo que la gente piensa y siente de ella, pues el consumidor actúa más desde las percepciones y no desde la razón.

Si el pensar y sentir del consumidor son motivo de interés por parte de las organizaciones, se debe acudir a la observación como herramienta de obtención de información y desde ahí tener una visión cercana del fenómeno cultural y de idiosincrasia en la interacción entre oferentes y clientes. Para entender el proceder de las empresas, se realizaron entrevistas que pudieran dar una aproximación del quehacer en el servicio al adentro de dos sectores de la economía críticos como el de la salud y los servicios bancarios, y que para el caso de Colombia son de

²⁹ Consultor de marcas y experto en marketing social español que a escrito varios artículos sobre el tema.

³⁰ Brandland, La fábula del nuevo mundo es un librito – artículo que escribió el consultor Joan Jiménez en el año 2008 y que está disponible en: <http://www.capsulasdemarketing.com/pdf/BRANDLAND.pdf> - consultado el 8 de febrero de 2012.

suma importancia y en el que el impacto sobre el servicio que se produce en la relación es determinante.

3.2.1 El servicio en el sector salud

Los servicios asociados a la salud en todo el mundo atraviesan por una profunda crisis, enmarcados en gran medida por la legislación que adopta cada país para sortear las necesidades sanitarias de sus habitantes, sumado a los malos hábitos de salud de las persona, que sin lugar a dudas agravan el panorama y junto con los intereses económicos de transnacionales farmacéuticas y de seguros que agravan aun más la situación.

En Colombia, la llamada ley 100³¹, que viene actuando en materia de seguridad social desde el año 1994, sin embargo, ha tenido que ser reformada en múltiples ocasiones como consecuencia de el aumento en la cobertura, déficit presupuestal del estado colombiano, adopción de tecnologías e inclusive, los continuos desfalcos y escándalos de corrupción que socaban el objetivo principal de asistencia en salud y solidaridad del régimen.

Recientemente en los medios de comunicación colombianos, se ha venido escuchando repetidamente acerca de los escandalosos manejos que se le han dado a los recursos del presupuesto a la salud por parte

³¹ La ley 100 fue sancionada por el congreso colombiano el 23 de diciembre de 1993 y su vigencia es de 1 de abril de 1994. Esta ley reglamenta el sistema de seguridad social en Colombia, reglamentando el sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales.

de las E.P.S.³² y los esfuerzos que debe hacer el estado para tratar de mantener viable el sistema con reformas, adiciones presupuestales, e inclusive procesos judiciales en contra de directivos en el sector e intervención estatal a estas empresas.

No es el objetivo de la investigación hacer una radiografía del sistema de salud colombiano, solo la observación de la interacción entre los consumidores y los prestadores del servicio y como la idiosincrasia y cultura de los actores afecta la relación. Por una parte se encuentran empresas desprestigiadas y cuestionadas, y por la otra, unos usuarios desatendidos, maltratados y con una percepción desalentadora frente a la necesidad de tener que en algún momento verse obligados a recurrir a los servicios que se prestan.

La gran intermediación en el sistema de salud y la complejidad del sistema obliga a los clientes a ser expertos en el modelo de servicio de éstas entidades, para poder acceder de manera óptima y no verse inmersos en una ola de trámites.

Según el señor Orlando Martínez³³, quien por más de 16 años trabajó para la EPS Famisanar, existe un problema en el modelo de atención reglamentada por las entidades reguladoras del sistema de salud y la misma ley 100, que tiene que ver con la capacidad instalada versus el número de usuarios que son atendidos por cada una de estas entidades.

³² Sigla para referirse a las Entidades Promotoras de Salud en Colombia. Dichas entidades son responsables del aseguramiento, contratación de la red prestadora de servicios por parte de las IPS y anteriormente recaudo de los aportes al sistema de seguridad social en salud, que ahora se realiza a través de la PILA o planilla integrada de liquidación de aportes.

³³ Entrevista realizada al Doctor Orlando Martínez el día 7 de junio de 2012, quien trabajó para la EPS Famisanar como gerente comercial y de mercadeo y quien actualmente gerencia una agencia de seguros.

Martínez dice que "...hay demasiadas EPS y pocas IPS para la atención..." refiriéndose a que el sistema de intermediación que plantea el modelo de servicio de ésta ley, favorece la administración como prioridad y menos se preocupan por la capacidad de atención, de acuerdo a su red primaria y de mayores grados de complejidad, deteriorando ostensiblemente el acceso al servicio y la calidad.

La manera en que se interactúa con estas entidades para la atención, requiere en muchas ocasiones, que sean autorizados procedimientos o suministro de medicamentos por parte de la Superintendencia de Salud o directamente al FOSYGA³⁴, por no estar cobijadas en principio por el Plan Obligatorio de Salud³⁵; asunto sobre el que se trabajó en la actualización recientemente realizada por el gobierno y en la que se incluyeron enfermedades antes no cubiertas por el POS, procedimientos y medicamentos para que de esta manera se favorezca la rapidez en la atención y no se deba recurrir a autorizaciones de instancias de control. Sin embargo aún los pacientes se quejan de que no son atendidos prontamente y que cuando se debe recurrir a autorizaciones ya llegan tarde o están sujetos a tiempos muy estrechos, dificultando la interacción y el bienestar del usuario.

Al ser este un modelo de servicio reglamentado por el estado y sujeto a condiciones, la premisa de marketing en donde se pone al cliente o receptor de la oferta de valor como prioridad, se desvanece entre

³⁴ Sigla con que se conoce al Fondo de Seguridad y Garantías del Sistema General de Seguridad en Salud. Es una cuenta adscrita al Ministerio de Salud y la Protección Social y administrada por fiducias para administrar recursos destinados al sistema de salud.

³⁵ Más conocido con la sigla POS, es el Plan Obligatorio de Salud del régimen contributivo que agrupa el conjunto básico de servicios, procedimientos y medicamentos que las EPS deben prestar a sus afiliados, siempre y cuando estos cumplan las condiciones establecidas.

condiciones de afiliación, pagos, autorizaciones, disponibilidad y presupuestos. La percepción de “mal servicio” no recae en su totalidad en las EPS, por ser solamente un intermediario en la prestación del servicio, también influye la legislación que las favorece y los intereses económicos. Si una EPS realiza una buena gestión comercial y logra tener mayor número de afiliados, obtendrá una mejor retribución económica por cada afiliado que este afiliado a su red y no requiera de servicio. Esta condición aunque lógica, no beneficia la relación, siempre beneficia al administrador de los recursos.

También Martínez a la pregunta ¿Considera usted que la percepción de servicio, se ve afectado por el entorno cultural? contesta: “...El entorno cultural afecta obviamente, porque no es lo mismo atender en un estrato 6 o un 3 o 1, para eso se prepara el personal que realiza al atención...”³⁶. Se puede observar que como está concebido el sistema de salud en Colombia, bajo los principios de igualdad, universalidad de cobertura y solidaridad, no se tienen siempre como prioridad pues, aunque la demanda en el sector es asegurada para la prestación del servicio a la totalidad de los habitantes del territorio colombiano, existen barreras culturales o de idiosincrasia, si se quiere, al momento de brindar un servicio equitativo y de calidad y en que se evidencia una categorización económica. No se mira con los mismos ojos a los usuarios de menos recursos que a los de estratos más altos.

El sistema de salud en Colombia y en especial las EPS, asumen retos en la prestación de sus servicios a partir de los PQR³⁷, presentándose de

³⁶ IBID. Entrevista realizada el día 7 de junio de 2012.

³⁷ Acrónimo para designar a las Preguntas, Quejas o Reclamos

forma reactiva y menos proactiva frente a inconvenientes o falencias. Si un requerimiento de servicio está mediado por una tutela o sentencia judicial, se activa un protocolo de servicio diferente, pues la obligatoriedad es inminente y se corre el riesgo de desacato, con posibles consecuencias penales y/o económicas. Si embargo estas empresas cuentan con abogados especialistas en el tema, para defender las entidades en estas circunstancias y por su parte los usuarios del sistema, están representados por cinco personas elegidas dentro de los clientes de las EPS para mediar instancias de inconformidad o deficiencia; asunto que a claras luces es desigual y ventajoso para las empresas.

A la pregunta ¿Considera que en el sector salud, para los directivos es más relevante el cumplimiento de metas de mercado y presupuestos comerciales que la prestación del servicio? Martínez dice " ... Sin tomar partido, se que la razón de ser de una empresa es su punto de equilibrio y sus ventas. Primero está el cumplimiento de sus presupuestos que la atención al usuario..."³⁸. Sin desconocer la motivación que conlleva emprender una actividad comercial que es principalmente el incremento sobre el capital invertido, es claro que para el caso de las empresas involucradas en el sistema de salud, la atención al cliente no es su objetivo y la interacción del consumidor con el prestador de servicios está en una posición fuerte de desventaja. No existe equilibrio en las prioridades y para esto, en el caso colombiano, debe existir una posición de control, liderada por una entidad de vigilancia más allá de obligar a las empresas a que sean atendidos los pacientes, funciones que

³⁸ IBID. Entrevista realizada el día 7 de junio de 2012

desempeña en el momento la Superintendencia de Salud³⁹. La forma como se ven retribuidas las empresas del sector por su actividad, favorece la actual situación, en donde a mayor número de usuarios se tengan afiliados y menos servicios les preste o sean reclamados, más dinero se obtiene.

Para las empresas involucradas en el sector salud, y que por su clasificación corresponden eminentemente a empresas de servicios, los criterios que definen los atributos que se deben tener en control y en correspondencia con el objetivo de las empresas que atienden este mercado, deben ser en primera instancia los que corresponden a servicios de alto contacto con el cliente y para lo cual se deben asignar en grado de importancia valoraciones ponderadas para su análisis.

Si se tiene en cuenta lo complejo del sistema, dada la gran injerencia que tiene la legislación en la prestación del servicio de salud, sumado al modelo de intermediación y los intereses particulares involucrados en todo el mismo, el servicio de salud colombiano es particularmente intrincado, requiriendo el análisis de sus ciclos de servicio de manera minuciosa para lograr el objetivo de excelencia en la prestación y rentabilidad en el negocio. Sin embargo no se advierte por parte de los receptores del servicio una percepción de calidad al recibir atención de estas empresas.

En gran medida el entorno al que está sujeto el cliente de la salud, se ve altamente influenciado por los titulares de periódicos, noticieros de

³⁹ Es un organismo estatal que formula, dirige y coordina la política de inspección, vigilancia y control del sistema general de seguridad social en salud.

televisión y demás medios de comunicación, moldeando su mente y llevándolo sentirse prematuramente perturbado y con predisposiciones con respecto a todo lo que tiene que ver con los servicios de salud. Para agravar este panorama, los responsables de la prestación directa, no responden de manera eficaz al punto en que la recuperación de confianza y credibilidad es casi irrecuperable ya sea por la imposibilidad de disponer de capital para ser invertido en programas comunicativos o publicitarios que contrarresten la desacreditación. El voz a voz⁴⁰ es tremendamente perjudicial si no se compensa con valores agregados en servicio promoviendo la mejora de percepción.

3.2.2 El servicio en el sector bancario y servicios financieros

El sector financiero en Colombia es uno de los más rentables y que mejor beneficios genera sobre la inversión y que está constituido por entidades tanto de tipo público como privado y con sus respectivas entidades de control que velan por el cumplimiento de su objeto social conformándose así:

Establecimientos de crédito: Son aquellos que tienen como función principal la intermediación, es decir, la captación de recursos en moneda legal, a través de depósitos a la vista o a término, para su posterior colocación mediante préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. A ellas pertenecen los bancos, corporaciones de ahorro y

⁴⁰ Considerado por académicos y gente de marketing como un medio de comunicación en sí, en el que el mensaje se transmite de cliente a cliente por referencia a manera de influenciador en decisiones de compra o consumo.

vivienda⁴¹, corporaciones financieras, compañías de financiamiento y cooperativas financieras.

Sociedades de servicios financieros: tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad. En todo caso, estas entidades no se dedican a realizar actividades de intermediación, sino a la asesoría especializada en el manejo de recursos. Adicionalmente, el régimen de inversiones de los establecimientos de crédito los autoriza a efectuar inversiones en este tipo de entidades. A esta clasificación pertenecen las sociedades fiduciarias, almacenes generales de depósito, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías y sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales.

Sociedades de capitalización: Su función consiste en estimular el ahorro, mediante la constitución, en cualquier forma, de capitales determinados, a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad o sin ella de reembolsos anticipados por medio de sorteos. Estas entidades no realizan actividades de intermediación, sino que se dedican únicamente a estimular el ahorro en la sociedad.

Entidades con régimen especial: Son entidades financieras cuya creación y funcionamiento se encuentran establecidos en normas especiales. Findeter, Finagro, Fondo Nacional de Garantías, etc. son ejemplos de ellas.

⁴¹ El artículo 5 de la Ley 546 de 1999 estableció que estas entidades tendrían la naturaleza de bancos comerciales, y les otorgó un plazo de treinta y seis meses para hacer las adecuaciones necesarias, el cual se venció en el 2002.

Entidades aseguradoras: Entidades de seguros y reaseguros.

Intermediarios de seguros y reaseguros: lleva a cabo una actividad netamente comercial, en los que encontramos a Los corredores, las agencias, los agentes y los intermediarios de reaseguros son quienes realizan actividades de corretaje de seguros y de reaseguros.

Sociedades de servicios técnicos y administrativos: Su actividad se concentra en la realización de operaciones complementarias o de apoyo a las actividades de prestación de servicios financieros; las entidades financieras están autorizadas a invertir en ellas.

A todas las entidades mencionadas, se debe sumar el banco central o Banco de la República, quien establece la política monetaria del país y quien es el responsable de modificar las tasas de interés y resguardar las reservas, entre otras funciones reglamentadas por la constitución colombiana. La Superintendencia Financiera como ente de control y la Asobancaria, quien agremia a las entidades del sector.

Es raro encontrar a personas que puedan hablar bien de los bancos, menos ahora que el mundo entero ha vivido la consecuencias de repetidas crisis financieras, como la iniciada en Estados Unidos a causa de la llamada deuda subprime⁴² y posteriormente la originada en Europa o las que principalmente afectan a España y Grecia en la actualidad. De

⁴² Se le llama deuda hipotecaria subprime a la crisis económica que se origina en la burbuja especulativa en el sector inmobiliario en Estados Unidos hacia el año 2007 y que estaba respaldada por una política extendida de prestamos de alto riesgo para adquisición de vivienda.

alguna manera ellos tienen gran responsabilidad sobre los orígenes de estas crisis. Aunque la situación en Colombia es diferente respecto de crisis del tamaño de las que se citan anteriormente, no dista mucho en lo correspondiente a la confianza y la credibilidad en el sector financiero. Así como en el sector de la salud, la reputación del sector financiero se ve afectada por un voz a voz que manifiesta inconformidad, ya sea directamente influenciada por experiencias negativas en servicio o por el producto en sí mismo.

Largas colas en las sucursales, inseguridad, poca capacidad en respuestas a quejas y reclamos, poca claridad en el funcionamiento de los productos, percepción de distancia y en muchos casos, altas tasas de interés por servicios es el común denominador de los usuarios. Según el señor Oscar Espinel, gerente de banca personas del banco Caja Social “... el servicio a la larga, es superar las expectativas del cliente”⁴³ y en eso se puede ver que desde el punto de vista de los bancos y entidades del sector, es un trabajo que se hace bien, pero que aún no está respaldado por una respuesta satisfactoria del mercado, pues si el objetivo es generar confianza, claridad en la comunicación, transparencia, sentido de honestidad, acompañamiento y asesoría, y que se proporcione la oportunidad de acceso a productos de crédito, los clientes no lo perciben así.

La diferencia en que existe entre las tasas de colocación y las de captación es un punto que acrecienta la desconfianza en el relación,

⁴³ Entrevista realizada el día 4 de junio de 2012 a Oscar Espinel, quien trabaja en la vicepresidencia de mercadeo de banca personal en el Banco Caja Social.

dándose una ventaja extrema para los que realizan la actividad de intermediación.

Al presentarse una injerencia legal respaldada por el gobierno, la banca y demás empresas del sector, se han visto beneficiados a lo largo de la historia en Colombia como ningún otro sector productivo en el país, beneficios que no se trasladan al cliente final. La responsabilidad social empresarial parece ser un aspecto que no interesa mucho en el sector.

Un enfoque de servicio centrado sobre la demanda que esta desatendida y no en incrementar la rentabilidad sobre la demanda existente, es algo que parece estar tomando un interés especial, pues con el objetivo de la universalidad de la bancarización y la cobertura a sectores de la población que no han sido tomados en cuenta anteriormente con programas como los llamados microcréditos, han de alguna manera promovido el consumo de productos financieros, aunque con tasas de interés muy altas, propiciado por el riesgo asociado a su fin como son el otorgamiento de crédito a microempresas y empresas familiares sin formalización y créditos de consumo en general. A fin de lograr una cobertura más importante de la que se tiene, las empresas del sector deben controvertir dos prácticas estratégicas; por un lado está la de fijar el foco en los clientes existentes y por el otro está la de tomar en cuenta segmentaciones más especializadas para tomar en cuenta a los diferentes consumidores con necesidades diferentes, sin embargo el sector está marcado por una tendencia al *commoditie*⁴⁴, en donde todos

⁴⁴ En economía es la denominación que se le da a cualquier producto susceptible de comercialización. Se generaliza su uso para denominar a productos genéricos, básicos y sin mayor grado de diferenciación.

ofrecen productos iguales, dificultando la diferenciación y también perjudicando la percepción de valor.

En la búsqueda de llegar a entender lo que es valorado por el cliente, los bancos en Colombia emplean diversas formas de conocer al consumidor pero al parecer el más relevante es un estudio de mercado gremial llamado Indica, en el que se abordan temáticas centradas en el servicio y valor agregado con altos componentes cualitativos y etnográficos. Tras su ponderación de acuerdo a lo que manifestado por la muestra, la entidad toma en cuenta los resultados para ser adoptados en sus programas de mejoramiento. También el estudio hace una valoración de cada banco en los aspectos hallados en las respuestas de los clientes y los compara en busca de brechas que cubrir o destacar percepciones de liderato en aspectos particulares.

Las percepciones de los clientes se ven afectadas por el entorno cultural, afirma Espinel "... la percepción es definitivamente un tema psicológico. Hay categorías que nacen odiadas, los bancos no son una categoría muy querida por el consumidor... los bancos están asociados a elementos psicológicos de rechazo... todos los temas que tengan que ver con los ingresos, es muy sensible"⁴⁵. El experto toca los puntos que hacen de la relación cliente/banco particularmente difícil y que afloran repetidamente en el trabajo de marketing en estas empresas. De forma importante, el hecho de ser un negocio directamente relacionado con el dinero, genera desconfianza y más aún cuando el entorno en el que se establecen las relaciones de intercambio se hacen con evidente beneficio para los prestadores del servicio.

⁴⁵ IBID. Entrevista realizada el día 4 de junio de 2012.

El cliente percibe a la categoría bancaria o asociados, como empresas que no valoran lo que él siente importante, que lo hace perder tiempo en tramites, colas y aún cuando estas empresas diseñan procesos eficientes en busca de valor, nunca es suficiente, siempre se busca algo más. Los canales alternos como los electrónicos o corresponsales bancarios, han mejorado la posibilidad de acceso a servicios de manera más rápida, siendo la rapidez en la atención un aspecto que valora el cliente, pero el cliente no acoge rápidamente alternativas a la tradicional fila en la sucursal “... es un tema de cultura del consumidor, es el mismo consumidor el que no lo cambia...”⁴⁶.

Espinel cree que es importante el mejoramiento en aspectos puntuales, en los que se puede mejorar el servicio al cliente y además pueden ser valorados de forma importante por él: Temas de asesoría, traducido en asesores bancarios que sepan identificar de manera eficiente necesidades y guíen al cliente en la correcta utilización de los productos y servicios, tiempos de servicio en sucursales, procesos eficientes, manejo de tiempos en filas y productos de bajo costo.

El sector bancario en Colombia es uno de los más importantes en Latinoamérica y claramente tiene aspectos destacables en cuanto a la atención de sus clientes, no obstante, así como el sector de la salud, la atención al cliente y sus necesidades son de menor relevancia que los objetivos de rentabilidad o económicos que se esperan por parte de los directivos.

⁴⁶ IBID. Entrevista realizada el día 4 de junio de 2012.

3.2.3 El servicio en el sector de comunicaciones

Se debe entender, que los servicios de comunicación están por encima en la pirámide de Maslow⁴⁷, de las necesidades fisiológicas o de seguridad, y están ubicadas en la categoría de filiación. En los anteriores sectores observados (servicios de salud y financieros), se pueden clasificar como fisiológicas el sector de la salud, y como de seguridad los servicios financieros. Así las cosas, la necesidad de comunicación se relaciona con las formas, medios y tecnologías asociadas a la integración de los consumidores, brindando la infraestructura necesaria para la conexión de dispositivos, ya sea para la transmisión de voz, señales, y/o datos del mercado que los demanda. Para dar enfoque en el servicio, este punto centra sus observaciones en la telefonía móvil.

En Colombia, así como en los demás países en vías de desarrollo, el mercado de las comunicaciones ha tenido un importante crecimiento en estos ámbitos. La masificación de la Internet y la telefonía celular o móvil, han dado un impulso al desarrollo y la sofisticación de la manera como las personas se relacionan entre ellas, llegando incluso a la adopción de estas tecnologías en mayor proporción por el mercado empresarial y el mismo estado.

⁴⁷ El psicólogo norteamericano Abraham H. Maslow (1908 – 1970) postuló su teoría llamada “Jerarquía de necesidades”, o más reconocida como la pirámide de necesidades de Maslow, en la que se expone la inclinación del ser humano hacia la salud mental, manifestada en búsqueda constante de satisfacción de necesidades buscando la autorrealización, empezando por las fisiológicas, de seguridad, filiación, autoestima y por último las de autorrealización. Esta teoría psicológica es recurrente en el ámbito del mercadeo.

La necesidad de comunicarse es cada vez más relevante, llegando a penetraciones de mercado superiores al 100% en el país. Muchas personas tienen más de una línea de telefonía móvil⁴⁸. En junio de 2011 se superó por primera vez el número de líneas versus el número de habitantes en Colombia con un 100,2 líneas móviles por cada 100 personas.

Otro punto a destacar en la composición del mercado de la telefonía celular, es la composición en prepago de 16,99% en junio de 2011 y de 83,01% para los abonados al servicio postpago en el mismo año según un informe presentado por el ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones del gobierno colombiano.

Este mercado en Colombia esta compuesto por 3 principales operadores. Comcel, que recientemente cambió su marca a Claro y que es perteneciente al conglomerado de empresas de las comunicaciones de Carlos Slim⁴⁹ que posee un 68,79% en prepago y 56,23 en postpago del mercado colombiano; seguidamente se encuentra Movistar con un 19,37% y 32,26% en prepago y postpago respectivamente. Colombia Móvil, representada en el mercado con la marca Tigo, tiene una participación en prepago de 12,04% y de 11,51% en postpago. Estas cifras dan una perspectiva del dominio de la de las empresas de Slim y de la predilección del prepago por sobre el postpago como producto.

⁴⁸ ELESPECTADOR.com. Colombia tiene 46,1 millones de líneas de telefonía celular. Tecnología [En línea]. 26 de agosto de 2011. [Fecha de consulta: julio 6 de 2012]. Disponible en:< <http://www.elespectador.com/tecnologia/articulo-294636-colombia-tiene-461-millones-de-lineas-de-telefonía-celular>>.

⁴⁹ Mexicano de nacimiento y considerado por la revista Forbes como el hombre más adinerado del mundo desde el 2010 hasta el presente año, con una fortuna que llega a los 69 mil millones de dólares.

La gran competencia en este mercado, y el avance tecnológico han llevado a la alta penetración del producto y la baja en las tarifas, beneficiando a los consumidores que prefieren cada día más a este tipo de servicio telefónico por sobre la telefonía fija domiciliaria. De alguna manera, como resultado de esto, se presenta un fenómeno curioso y que evidencia la recursividad por cuenta de los colombianos y es la llamada venta callejera de minutos, convirtiéndose en algunas ciudades de Colombia como sustento para familias con escasos recursos y alternativa de servicio para el usuario que prefiere esta forma de consumo.

Aunque se perciben ciertos descontentos en el consumidor hacia este servicio, no representan tantas dificultades en el acceso o la resolución de problemas, pues las empresas dedicadas a este negocio cuentan con áreas completamente dedicadas a dar respuesta y solución al cliente. Las quejas o reclamaciones se orientan en su mayoría a facturación o caída de señal; asuntos subyacentes al servicio pero que no deterioran de manera determinante la percepción de calidad. Los centros de atención telefónicos de los operadores prestan información general y específica de producto, facturación, consumo, servicio e inclusive se da solución a reclamaciones. Además cuentan con centros físicos de atención que cumplen con todo tipo de necesidades que pueda llegar requerir el cliente.

El seguimiento al cliente es bien gestionado al punto que no se han presentado graves problemas con la adopción de la portabilidad numérica, que fue impulsada por el gobierno, para permitir que el

número de la línea fuera de propiedad del cliente y no se perdiera si era su deseo cambiar de operador.

Al adoptar programas de CRM minuciosa y creativamente administrados, el sector posee una percepción de calidad que en los anteriores sectores observados no se presentan.

Si bien es un sector bien gestionado en cuanto al servicio al cliente, no escapa a falencias y desaciertos, pero que en últimas se van dando solución favoreciendo al cliente que reclama calidad y servicio.

Capítulo 4 Hacia un modelo de servicio eficiente

Habiendo tomado como puntos de referencia la teoría que versa en el tema del marco cultural que rodea la relación comercial de clientes y empresas, y posteriormente los puntos relevantes del servicio, y observarlos frente a la cualificación de los sectores de salud, bancarios o financieros y de comunicaciones, es necesario plantear un modelo de servicio que tome en cuenta estas dos posiciones, como quiera que se presentan contrarias y sea benéfico tanto en la creación de valor de cambio como de uso.

Si bien la cultura enmarca toda actividad humana y social, y el marketing busca encontrar la optimización del intercambio a partir de conceptos propios de la administración, parece que en la práctica, no se ha logrado un grado de acercamiento lo suficientemente claro frente a deseos y satisfacción de necesidades del mercado de parte de los prestadores de servicio. Culturalmente los consumidores asumen y aceptan que el servicio es un aspecto ajeno a ellos y que se obtiene solamente lo que se paga por ellos.

A continuación se presenta un esquema de gestión del servicio a partir de los intereses de los partícipes de la relación, que busca destacar lo cultural, para el favorecimiento tanto de empresas y de consumidores.

4.1 Objetivos estratégicos

Como se ha planteado anteriormente, es lógico que las organizaciones tienen como prioridad la rentabilidad sobre la inversión, pero así mismo, de este objetivo primordial, se derivan objetivos frente al mercado en el que se participa y otros frente a ella misma: calidad, crecimiento en el mercado o participación, reconocimiento o posicionamiento y la misma capacidad de competitividad. Objetivos de corto, mediano y largo plazo se traducen en progresividad y ajuste del modelo de servicio que se adapta respecto de las necesidades del mercado.

Todas las organizaciones enfrentan una alta competencia, no quedando otra alternativa para la supervivencia que la competitividad para poder permanecer vigentes en el mercados, estableciendo ventajas competitivas que les permitan hacerlo a través de creación de valor de sus productos y servicios y orientación a procesos eficientes y de bajo costo. El servicio como ventaja competitiva, es la vía directa a la satisfacción y reconocimiento del consumidor, implementándose desde una cultura de empresa, la cultura del servicio.

En la definición de objetivos estratégicos, deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades

- Participación en el mercado
- Ventas en montos y unidades de productos o transacciones
- Productividad / eficiencia
- Tecnología / innovación
- Responsabilidad social : con los colaboradores y la sociedad
- Imagen corporativa: Goodwill en la comunidad, en el sector y el país
- Calidad del producto o servicio
- Servicio al cliente / satisfacción
- Talento humano: Clima laboral, capacitación, entrenamiento, etc.

Todos los anteriores puntos deben ser medibles, verificables y cuantificables, para así poder hacer un seguimiento y mediciones progresivas del cumplimiento de cada uno y de la estrategia general. La planificación estratégica debe estar ligada al desarrollo de la estructura de servicio al cliente, como variable que afecta de manera directa la relación con él.

4.2 Cultura y servicio como diferenciador

A lo largo de este trabajo, se han presentado aspectos que resaltan la importancia e injerencia que se presenta en una sociedad en el interactuar de oferentes y consumidores. La sociedad colombiana no escapa esta premisa y nos presenta ejemplos para resaltar y para cuestionar, pues si el cliente es el rey como se afirma muchas veces en los ámbitos del mercadeo, todavía estamos algo lejos de alcanzar ese ideal.

El servicio es la resultante que aparece tras establecer relaciones de comercio con clientes y/o empresas que ofrecen productos y servicios para la satisfacción de necesidades y es imperativo para los oferentes dar las condiciones para que los requerimientos del mercado sean asimilados de forma que el consumidor tenga una percepción favorable a lo que hacemos como empresarios y es únicamente a través del buen servicio y del entendimiento del cliente como se puede alcanzar ese objetivo.

Toda estructura empresarial debe permitir que el cliente sienta que es atendido con consideración y que lo que él paga por un producto, se vea retribuido en calidad, valoración y soluciones para la satisfacción. Así entonces, desde la concepción de la estrategia en el mercado, el cliente debe ser tenido en cuenta con la importancia que debe tener y no ser relegado a solamente un comprador que realiza una transacción y permite réditos económicos.

La cultura organizacional es el inicio de la estrategia de servicio, seguida de una constante orientación al servicio del cliente para poder llevar a cabo todas las acciones de calidad para los clientes en todos los niveles de la organización. Es necesario que todas las áreas cuenten con un líder que garantice una dirección integral y que pueda comunicar la estrategia y los objetivos definidos en los grupos de trabajo como prioritarios, al mismo tiempo que motive el mejoramiento.

Para Domínguez Collins, la dirección y liderazgo en servicio de excelencia debe tener⁵⁰:

- Formular las estrategias de servicio claras, concisas, creíbles y de ejecuciones posibles.
- Estar atentos a los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo los planes establecidos de servicio al cliente.
- Estar convencidos de que el servicio al cliente se ha convertido en el diferenciador por excelencia en los mercados.

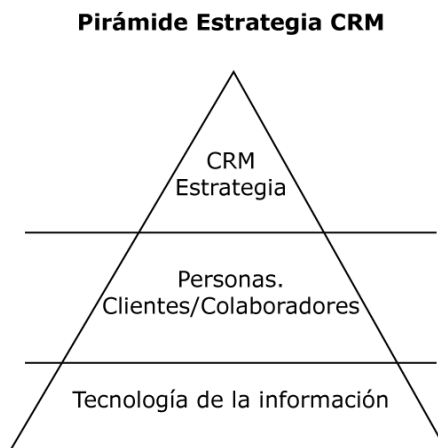
4.3 Medición y satisfacción

Como se ha mencionado anteriormente, el CRM es una herramienta estratégica que busca administrar la información del cliente a favor del control y la medición de diversos aspectos relacionados con el servicio y la valoración de la relación con los clientes, sin embargo en muchos casos empresariales, se ha malentendido y se aplica únicamente para medir y controlar sin tener en cuenta que lo que se busca es la generación de valor y el traspaso del mismo al cliente para que estratégicamente se logre una mejor relación con él con el objetivo de lograr posicionamiento en la mente del consumidor por medio del aprovechamiento de momentos de verdad que modifiquen su estructura de valores asociados al intercambio con esa empresa o marca en particular.

⁵⁰ DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente: Ecoe Editores, Bogotá, 2006. Pp 150

Dominguez Collins en su *Servicio Invisible*⁵¹, plantea que las estrategias de CRM deben estar pensadas como una pirámide de 3 niveles, en donde la tecnología de información debe estar en la parte inferior soportando toda la estrategia. En la parte media están los clientes, empleados y procesos y en la punta se ubica la estrategia empresarial. Si se entiende esa jerarquización, la estrategia tendrá resultados benéficos tanto para la organización y para los clientes y solamente la infraestructura y tecnología será la herramienta que soporta todas las acciones que se emprendan a partir del ideal de negocio y mercado.

Figura 2. Pirámide de la estrategia CRM
Fuente: El Autor



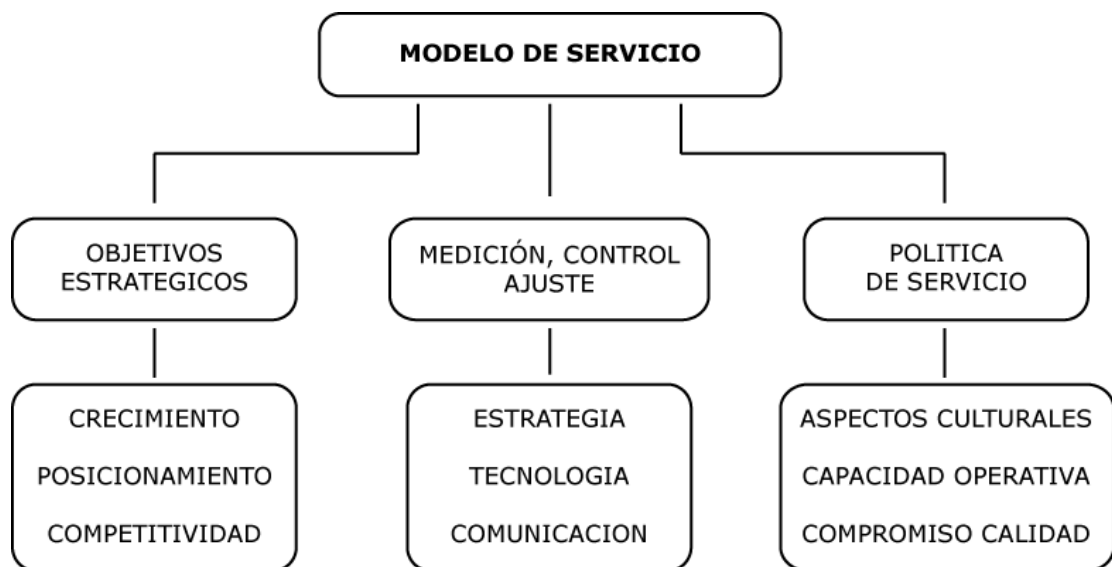
La tecnología esta al servicio de la estrategia con el objetivo de que lo pensado desde la cabeza de la dirección se traduzca en beneficios para le cliente y posteriormente genere utilidades económicas para los accionistas de la compañía. Implementar una estrategia de CRM no es para todas las organizaciones, pues la inversión no está solamente en la compra de tecnología, sino que implica una voluntad de servicio y fuerte capacitación para el dominio de la herramienta.

⁵¹ IBID. Pp. 151 a 153

Solo si se piensa en el CRM como una herramienta que permitirá conocer al cliente para encontrar falencias en servicio para posterior ajuste y mejoramiento de la relación, será exitoso como estrategia.

Figura 3. Esquema Modelo de servicio por Pilares
Fuente: El Autor

4.4 Planteamiento del modelo de servicio



El modelo de servicio que se plantea como resultado de la investigación, se apoya en los aspectos culturales y/o de idiosincrasia que el consumidor valora y percibe como benéficos. Éste modelo pretende resaltar las cualidades pertinentes de la relación y que pueden llevar a la construcción de relaciones de largo plazo con el mercado, basado en 3 pilares fundamentales para su gestión y que a su vez se sustentan en

políticas sobre las que se deben desarrollar cada uno de los pilares que soportan el esquema. Todos los pilares y por consiguiente los resultados que arroje el modelo, deben ser planteados en términos numéricos para poder ser medibles, verificables y cuantificables para con ello poder hacer seguimiento en su desarrollo y permitir que se ajusten según se presenten variables que puedan afectarlos.

La integración de todos los niveles jerárquicos de la compañía, deben estar alineados con la estructura del modelo, ya que la interrelación y codependencia que el modelo sugiere, conlleva el compromiso y el trabajo en equipo.

4.4.1 Pilar Objetivos estratégicos

El primer pilar son los Objetivos Estratégicos, y son aquellos que desde el liderazgo de la alta dirección de la organización, pretende llevar a cabo dentro del negocio en que se compite. Estos objetivos, si se quiere, son los que plantea la dirección ejecutiva para la ejecución de la estrategia corporativa en el corto, mediano y largo plazo.

El Crecimiento es el primer y primordial objetivo, del que se desprenden los intereses que motivan a toda organización de carácter comercial. El incremento sobre su inversión, traducido en rentabilidad, cantidades y unidades vendidas y por supuesto dinero en su bolsillo. Este objetivo es de corto plazo, ya que la planeación debe estar sujeta a ejecuciones inmediatas. Si una empresa no cumple con sus objetivos de crecimiento esta avocada a salir de la competencia, pues solo las ventas pueden mantener una empresa en el mercado ya que si sus metas comerciales

no se cumplen, se castiga la rentabilidad y afecta toda la operación, obligando a la alta dirección a replantear sus objetivos y por consiguiente puede cambiar toda la estructura.

Toda organización que compite en un sector es susceptible de llegar a poseer un posicionamiento, otorgado por parte del consumidor y de su competencia como resultado de su comportamiento de marca. Es necesario que las organizaciones den mayor importancia a este punto, pues el posicionamiento de una empresa o marca en un mercado, es el resultado de la gestión publicitaria y la percepción que tiene el mercado ya sea creada por su servicio o por su reputación. Sean o no consumidores, las personas se crean una imagen de lo que es y les ofrece una empresa.

Este punto, debe estar planteado de manera que sea medible, verificable y cuantificable. Si el carácter que pretende la organización es de ser la alternativa al líder, puesto que así lo indica la estrategia organizacional, entonces en las mediciones de percepción que se hagan, es esa la imagen que debe ser percibida por el mercado.

Por último, la competitividad está ligada en cierta medida al buen desempeño que se logre con los puntos de crecimiento y de posicionamiento, sin embargo, los procesos internos, la eficiencia y eficacia operativa completan el objetivo. Eficiencia y eficacia operativa, bajos costos administrativos, responsabilidad social y demás ejecuciones al adentro de la empresa que permitan el control de recursos en favor de la rentabilidad y del retorno sobre la inversión, harán una

organización competitiva. La medición y el control de los indicadores de este punto también deben ser medibles, verificables y cuantificables.

4.4.2 Pilar Medición, Control y Ajuste

Este pilar se construye a partir del seguimiento que se haga de toda la estructura del modelo. El que no mide no controla y el que no controla lo gerencia.

Como primer punto de este pilar está el seguimiento a la estrategia organizacional. La base es la recopilación de información tendiente a medir los indicadores primordiales que se tienen en el pilar de Objetivos Estratégicos con el propósito de controlarlos y posteriormente ajustarlos en los casos en que sea pertinente mejorarlos o seguir a un indicador de mejoramiento.

El punto de Tecnología permite controlar la estructura sobre la que se soporta éste pilar permitiendo controlar el desempeño de la maquinaria, equipos, software e infraestructura que sustenta el accionar de la organización. La actualización tecnológica conlleva permanente capacitación en el uso de las herramientas de parte de los colaboradores y genera optimización de procesos, eficiencia operativa y bajos costos.

La Comunicación es el punto que completa éste pilar. Si se comunica de manera óptima y coherente con la estrategia los Objetivos Estratégicos, se puede hacer un seguimiento que reúna toda la información necesaria en la toma de decisiones por parte de los líderes y de la directiva. La

información obtenida del intercambio de experiencias en el desarrollo de las funciones propias de las diversas áreas de la compañía, permitirá la medición, control y ajuste de actividades y procesos. Hay que tener en cuenta que esta comunicación debe estar orientada a contribuir con el modelo de servicio y siempre en favor de la creación de valor al cliente.

4.4.3 Pilar Política de Servicio

Este pilar da forma al planteamiento del modelo, de manera que pueda evidenciarse directamente en la relación de intercambio con el consumidor.

Como primer punto están los Aspectos Culturales, sobre los que se debe destacar que para la aplicación del modelo es necesario que se aplique investigación para la detección de esos aspectos que culturalmente el consumidor valora y de los que puede enriquecerse la relación con él. Alineado con esto, están la identidad de marca que se pretende llevar al mercado y de los cuales los valores asociados deben estar presentes en la comunicación.

De parte de las áreas que tienen contacto directo con el cliente la orientación al cliente basados en los aspectos que él valora y aprecia, son los que deben resaltar. El seguimiento, medición y ajuste constante para permitir que el modelo se afiance en la relación son los puntos a tomar en cuenta en la ejecución del modelo.

La Capacidad Operativa es otro punto del pilar que busca fortalecer la política. En momentos en los que se ha llegado a crecer en términos de números de clientes, y se pretende llegar a una porción de mercado mayor, se debe tener en cuenta la capacidad que se tiene para atender a esos nuevos clientes. La ampliación en la capacidad de servicio o el ajuste, permite ser consecuentes con la oferta de calidad y de atención. En este punto se debe atender especialmente la percepción en la oportunidad de servicio que se mide en el pilar anterior.

Y por último está el Compromiso con la Calidad, como política generalizada que busca la excelencia, compromiso y autogestión de todos los integrantes de la organización, especialmente los líderes de áreas o departamentos, pues de ellos depende en gran medida que se transmita y se motive con los propósitos del modelo para un objetivo común y que redundará en beneficios a todos los integrantes de la organización.

Capítulo 5 Recomendaciones

Todas las actividades propias del comercio se modifican y adaptan al avance de las tecnologías y las necesidades del consumidor. Es así como las recomendaciones que se proponen en este trabajo buscan apalancarse en la adopción de nuevas alternativas tecnológicas que se desarrollan continuamente para ponerlas al servicio de la actividad empresarial y del consumidor. El cliente es el rey, es una premisa que no se debe dejar de lado y por el contrario debe ser introducida a la cultura del servicio a favor de las necesidades insatisfechas. Las oportunidades de servicio, se presentan como dificultades a resolver y en la medida en que se entienda como afecta la relación cliente consumidor, se podrá mejorar.

A continuación se presentan como resultado de las observaciones hechas a lo largo de este trabajo, alternativas que pueden favorecer la relación con el cliente. Estas recomendaciones, se hacen teniendo en cuenta el modelo de servicio por Pilares y haciendo énfasis en el sentido cultural y aprovechamiento de los mismos en favorecimiento de la relación que se establece a través de los ciclos de servicio y momentos de verdad.

Al no poseer información específica de los tres sectores analizados, las recomendaciones son de carácter general y se refieren a los aspectos encontrados como de interés en las indagaciones y entrevistas hechas como parte de la investigación y están orientadas a fortalecer el concepto del modelo de servicio por pilares para fortalecer la estrategia organizacional..

5.1 Recomendaciones para servicios de Salud

Tras años de haber adoptado en Colombia un esquema de atención de salud copiado del modelo de seguridad social de Chile, la salud en el país está pasando por una crisis profunda, que afecta no solo a los usuarios del sistema, sino que llega también a los prestadores de servicios como clínicas y hospitales, especialmente las de carácter público.

El casi absoluto poder de negociación que se les dio a las EPS con la entrada en vigencia de la ley 100, sumado a la burocratización del sector y la corrupción por parte de los directivos públicos y privados, han llevado a que éste sea un sector altamente cuestionado y mal visto por la mayoría de los colombianos.

Pensando en que los privados serían mejores administradores de recursos que los estamentos gubernamentales que venían haciéndolo hasta antes de 1994, la ley 100 otorgó amplios poderes en cuanto a contratación y manejo de dineros a las promotoras de salud, asunto que

a lo largo del tiempo no ha respondido de manera coherente con los objetivos del gobierno colombiano y con las necesidades de los usuarios.

En cuanto a servicio se refiere, este sector tiene mucho por hacer , no obstante de las necesidades de reforma que se necesitan. Considerando que las principales falencias están en la oportunidad de atención, la adopción de la estrategia de CRM puede llegar a solucionar en gran medida la necesidad de atención. En vista de la congestión en la prestación, es necesario fortalecer las centrales de llamadas que aunque existen en todas, no responden a las necesidades que se tienen. Este punto, tendría mejores desempeños si se adoptan políticas de actualización de la capacidad operativa planteada en el modelo por pilares en sinergia con el objetivo estratégico de competitividad y renovación tecnológica.

El modelo de atención se centra en lo curativo y no en la prevención, las políticas tanto de prestadores como de promotoras, deben hacer grandes esfuerzos en llegar a grupos etarios con soluciones en prevención que impacten en salud pública de manera importante destinando más recursos y disposición de profesionales en los programas PEP⁵², que aunque existen y están contemplados en la ley 100, no tienen el impacto que se espera. El compromiso con la calidad y la prevención apuntan a lograr una anticipación de problemas, que de no ser atendidos a tiempo, repercuten con el tiempo, en costos derivados de la aparición de enfermedades y no de la prevención.

⁵² PEP, acrónimo para los programas de promoción, educación y prevención contemplados y financiados desde la ley 100 para el manejo de enfermedades.

Asuntos como los de las autorizaciones y demás procedimientos que requieren de tramites administrativos, deben ser gestionados en su totalidad por las empresas promotoras y así se le haría más fácil al usuario acceder a los requerimientos de medicamentos y/o cirugías. Nuevamente el modelo por pilares puede aportar a la solución operativa de éste si se adoptan la actualización tecnológica en combinación con el compromiso con la calidad que se espera de estas empresas.

El énfasis que se haga en torno a los aspectos como un mejor CRM, centrales de llamadas y profundización en programas de prevención, educación y prevención, contemplados en el modelos por pilares, producirán en el usuario final satisfacción y cambiará la percepción que se tiene alrededor del servicio de salud en el país.

5.2 Recomendaciones para Servicios bancarios y financieros

Retomando las palabras de Espinel en las que manifiesta "... el servicio a la larga, es superar las expectativas del cliente ", los servicios bancarios no son consecuentes con esas palabras, pues no es así la percepción del consumidor de servicios.

Largas filas en las sucursales, altas tasas de interés por prestamos, bajas tasas de interés sobre productos de captación son aspectos que son claramente vistos de distinta manera tanto por los bancos como por los clientes.

Hablando del servicio específicamente, esta clase de empresas hacen una labor que se ajusta a lo que busca la estrategia de mercado de cada una indiferentemente del nicho de mercado que les interesa atender. Portafolios de productos amplios y ajustables a las necesidades son la oferta al mercado, sin embargo, las percepciones del consumidor no son las mejores.

Se puede impactar de manera notoria la forma como el cliente percibe a los bancos si se hacen esfuerzos importantes en puntos como asesoría o educación financiera (tomar buenas decisiones), tiempos de atención tanto en sucursales como vía telefónica, procesos eficientes, filas en las sucursales y sobre todo productos de bajo costo.

Lógicamente todos estos aspectos para mejorar e impactar al cliente positivamente, deben estar apoyados por tecnología y personas capacitadas tanto en producto como en la detección de necesidades y atención del cliente como parte fundamental de la estrategia de servicio.

El modelo por pilares, puede aportar una dirección desde lo estratégico y lo operativo, pues si se considera estratégico el punto de la competitividad, la adopción de tecnología en consonancia con la política de servicio basado el aspecto del compromiso con la calidad, asuntos como las filas de espera, y claridad en el uso de productos serán percibidos favorablemente por el cliente. No obstante se debe tener muy en cuenta que el manejo del dinero es un aspecto que culturalmente es sensible y que debe ser gestionado con claridad, transparencia y eficiencia, y a este particular, el compromiso con la calidad, la adopción

de tecnología, procesos eficientes y de bajos costo, redundaran en beneficios para las entidades del sector y las percepciones del consumidor, derivadas de las experiencias de servicio, contribuirán en el mejoramiento de la relación. En ese sentido, las palabras de Espinel, tomaran otro sentido y el paradigma de los servicios financieros puede cambiar.

5.3 Recomendaciones para Servicios de comunicaciones

Aunque en las observaciones hechas anteriormente frente al sector, son favorables en cuanto a la relación que se establece con sus consumidores, siempre existirán aspectos por mejorar en pro del servicio y de la calidad que se espera para con los clientes.

Es destacable que estas empresas utilizan de forma que beneficia al cliente la información recolectada en su CRM, sin embargo no se puede perder el foco en la concepción de esta estrategia como una base para la obtención de información que conduzca a la detección de necesidades o falencias en satisfacción del cliente.

El cliente siempre busca una mejor relación costo-beneficio por los que paga y en esa medida, productos de bajo costo o paquetes integrales de voz y datos, junto con el no vencimiento de saldos en cargas prepago o postpago, pueden ser aspectos que pueden beneficiar de manera significativa la percepción que tiene el consumidor de comunicación.

El modelo por pilares puede contribuir especialmente en el punto de la política de servicio, pues si lo obtenido desde la medición como relevante para la prestación de un buen servicio, se desarrollan en el pilar del servicio, llegando a mantener una orientación estratégica, actualización de la capacidad operativa para atender la necesidad de atención a la gran demanda de atención en sus centrales de llamadas y puntos de atención. La sincronía de lo que se plantea desde la estrategia en conjunto con lo operativo, visto como fuente de información para la toma de decisiones, para llegar finalmente a lo concreto del modelo en el pilar de la política de servicio, puede conducir a un fortalecimiento y congruencia de toda la estrategia corporativa.

Si el cliente es el rey, la adopción de un modelo que vincule a la estrategia, la operación para poder entregárselo al cliente como servicio, de manera que se pueda percibir un interés verdadero por sus necesidades, hará de la relación empresa-cliente una que redunde en valor de cambio como rédito para el oferente a su inversión y su actividad y en satisfacción y percepciones favorables de parte del consumidor, proyectando una relación duradera.

Bibliografía

DOMINGUEZ COLLINS, Humberto. El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente: Ecoe Editores, Bogotá, 2006.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. Por un país al alcance de los niños. Colombia al filo de la oportunidad. Misión Ciencia, Educación y Desarrollo. MEN, Bogotá, 1994.

KOTLER Philip, BLOOM Paul y HAYES Thomas. El marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós SAICF, 2004.

LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl. Marketing, Sexta Edición: International Thomson Editores, 2002.

PHILLIP KOTTAK, Conrad. Antropología Cultural. Espejo para la Humanidad. McGraw Hill, Madrid, 1997.

SANDHUSEN L. Richard. Mercadotecnia, Primera Edición: Compañía Editorial Continental, 2002.

STANTON William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing, 13va Edición: Mc Graw Hill, 2004.

Cybergrafía

CAPSULAS DE Marketing. [En línea]. [Fecha de consulta: febrero 8 , 2012]. Disponible en: <<http://www.capsulasdemarketing.com/pdf/BRANDLAND.pdf>>.

ELESPECTADOR.com. Colombia tiene 46,1 millones de líneas de telefonía celular. Tecnología [En línea]. 26 de agosto de 2011. [Fecha de consulta: julio 6, 2012]. Disponible en: <<http://www.elespectador.com/tecnologia/articulo-294636-colombia-tiene-461-millones-de-lineas-de-telefonía-celular>>.

EMPRENDURISMO. [En línea]. [Fecha de consulta: mayo 2, 2012]. Disponible en: <http://www.emprendurismo.com/images/PDFfiles/tipos_cliente.pdf>

MARKETINGPOWER.com, Ditionary [En línea]. [Fecha de consulta: diciembre 13, 2011]. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S>.

RAE [En línea]. [Fecha de consulta: noviembre 30, 2011]. Disponible en:
<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=idiosincrasia>.

UNIVERSIDAD NACIONAL de Luján. [En línea].[Fecha de consulta: marzo 2, 2012] Disponible en:<<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/servicios.pdf>>.

WIKIPEDIA. [En línea]. [Fecha de consulta: marzo 4, 2012]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Jan_Carlzon>.

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema del ciclo de servicio	49
Figura 2. Pirámide de la estrategia CRM	76
Figura 3. Esquema Modelo de servicio por Pilares	77