

# **“LAS ORGANIZACIONES CENTRADAS EN EL CLIENTE SON LAS MAS EXITOSAS”**

*Francisco Huerta Benites*  
Instituto de Economía y Empresa  
[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

# ÍNDICE

- I. Gerencia estratégica, funciones y cultura empresarial *(pág. 03)*
- II. Ingresando al marketing *(pág. 29)*
- III. Gestión de la calidad del servicio *(pág. 39)*

# **I. GERENCIA ESTRATÉGICA, FUNCIONES Y CULTURA EMPRESARIAL**

## Dirección estratégica de la organización



## Un modelo de habilidades directivas esenciales



## I. GERENCIA DE ORGANIZACIONES

Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un *ambiente* en el que individuos que trabajan en *grupo*, cumplen *metas* específicas de manera *eficaz*.

*Funciones*: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

La meta de todas las gerencias es la misma: crear valor agregado.

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permiten a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo.

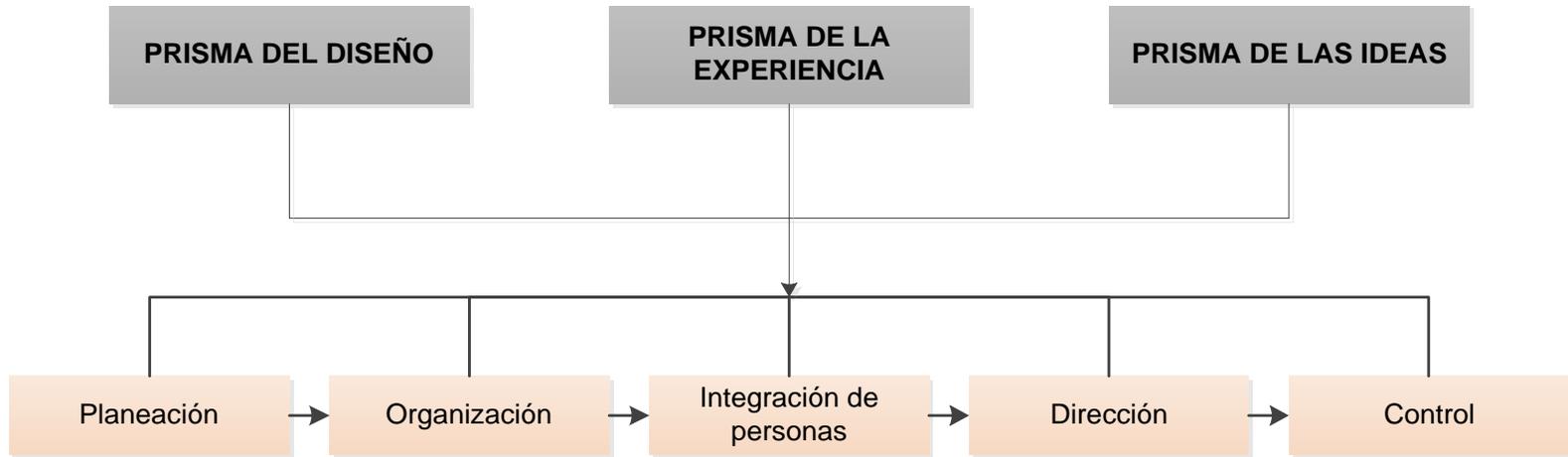
## II. ORGANIZACIÓN. Todos administran organizaciones.

La organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado.

<b>Tipo</b>	
Organización lucrativas	Utilidades
Organizaciones públicas, y de desarrollo	<b>Satisfacción de necesidades</b>
Organizaciones académicas	Generación y difusión del conocimiento

**Fuente.** "Administración. Una perspectiva Global y Empresarial". Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, 14° Edición. MC Graw Hill, México 2012.

### III. TEORÍAS ORGANIZACIONALES y FUNCIONES GERENCIALES

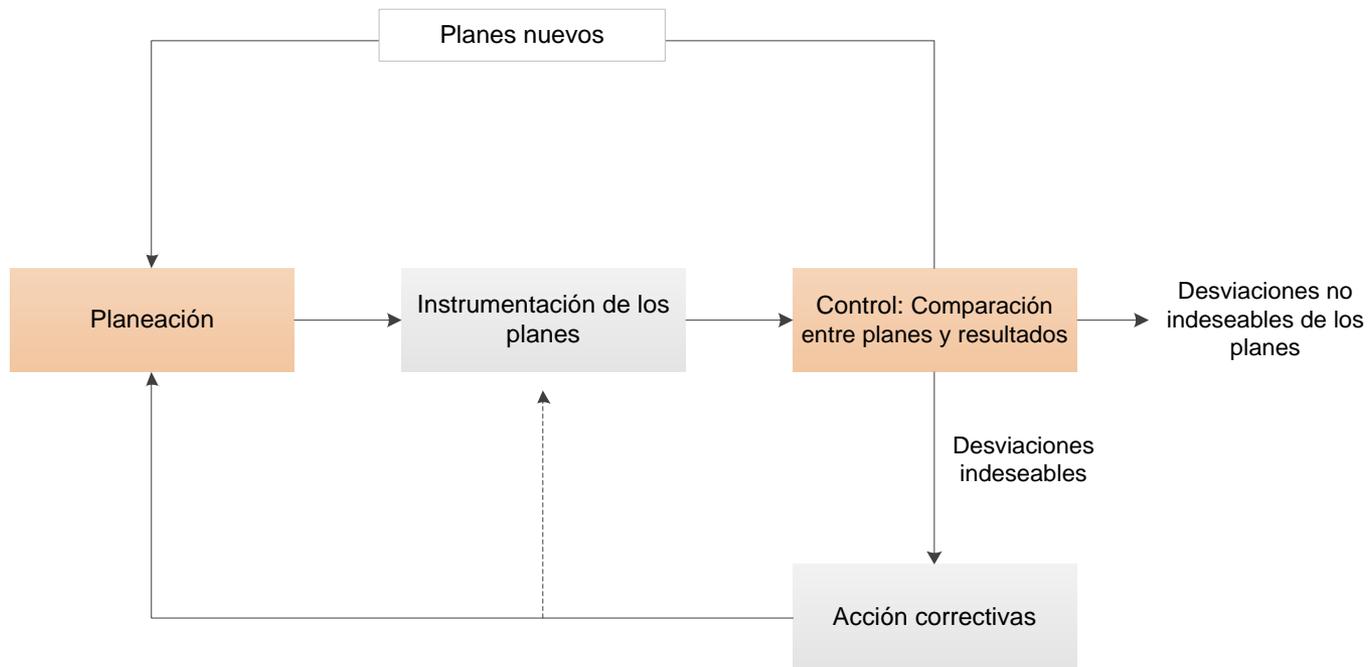


## Prismas de la estrategia y dirección

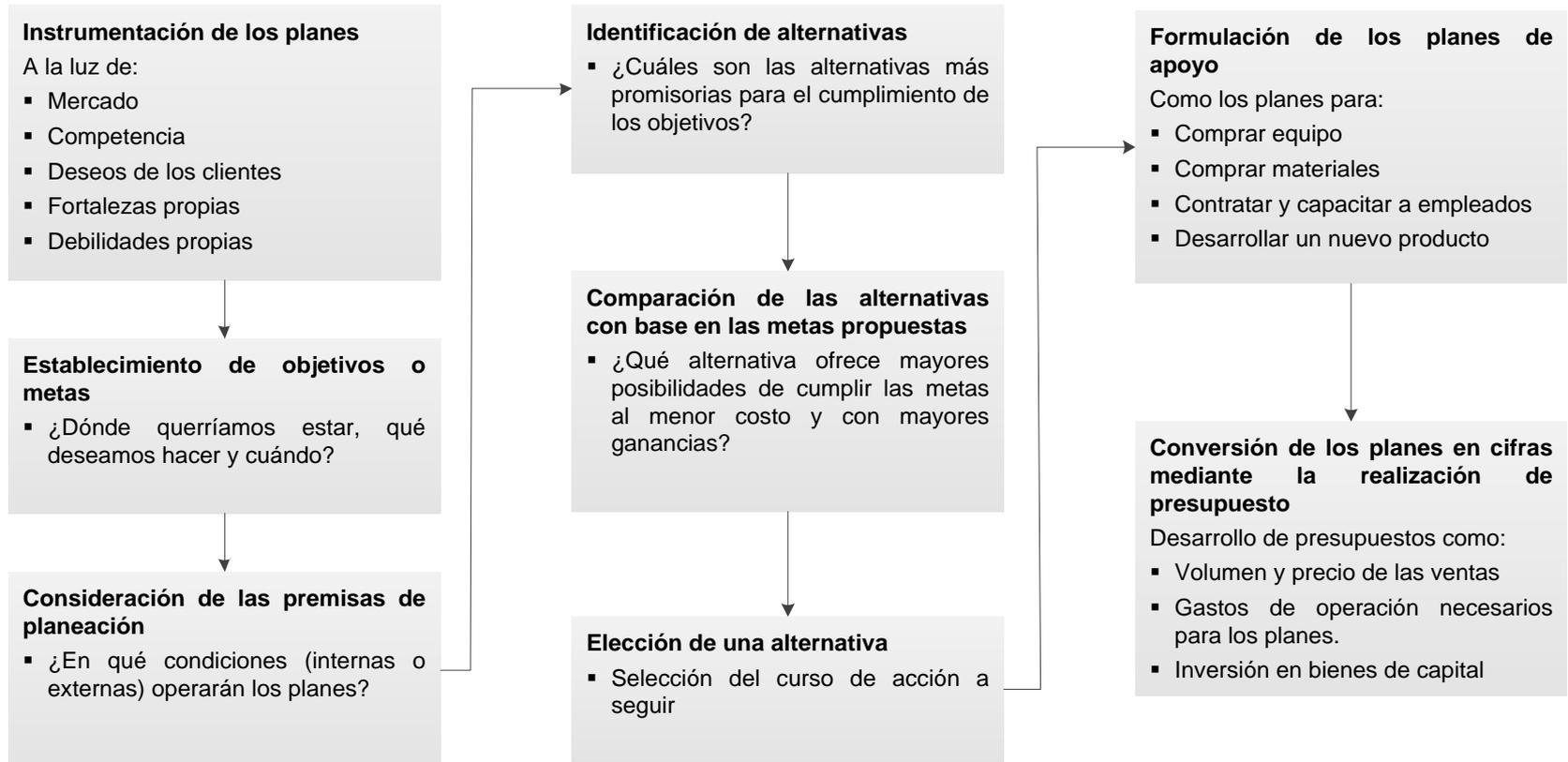
	<b>DISEÑO</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>IDEAS</b>
<b>Revisión/resumen</b>	Posicionamiento deliberado mediante procesos racionales para optimizar el rendimiento económico.	<i>Desarrollo incremental como resultado de la experiencia individual y colectiva y las cosas que se dan por sentadas.</i>	Aparición de un orden y de la innovación a partir de la variedad de dentro y de fuera de la organización.
<b>Supuestos sobre las organizaciones</b>	Mecanicistas, jerarquías, sistemas racionales.	<i>Culturas basadas en la experiencia, legitimidad y éxitos anteriores.</i>	Complejidad y sistemas orgánicos potencialmente diversos.
<b>Papel de la alta dirección</b>	Toman decisiones estratégicas.	<i>Actúan en función de su experiencia.</i>	Coaches, crean el contexto y reconocen los patrones.
<b>Teorías subyacentes</b>	Economía; ciencias sobre las decisiones.	<i>Teoría institucionalista; teorías sobre la cultura; psicología.</i>	Teorías sobre la complejidad y evolucionistas.

## A. PLANEACIÓN

La planeación y el control son inseparables. Son los siameses de la administración



## Pasos de la planeación



## **B. ORGANIZACIÓN**

Para que una FUNCIÓN ORGANIZACIONAL exista y sea significativa para las personas, debe incorporar:

1. Objetivos verificables que son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la *coordinación horizontal* (al mismo nivel organizacional o uno similar) y *vertical* (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

## ❖ ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

- ✓ **Organización Formal.** Estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada (flexible, no rígida, que permita buen uso de talentos y capacidades). Para organizar bien se debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.
- ✓ **Organización informal.** Actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Esta organización es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando individuos se asocian entre sí.

## **Beneficios de la organización informal**

Da cierta cohesión a la organización formal, confiere a sus miembros un sentido de pertinencia, estatus, dignidad y satisfacción. Canales de comunicación y modeladores de la moral de colaboradores

## **Promover una cultura organizacional apropiada**

La cultura también influye en efectividad de organización, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales

Véase siguiente gráfico:

- ¿En qué entorno ha trabajado SEDALIB?;
- ¿En qué entorno desearía trabaje SEDALIB?.

## Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

ENTORNO A	ENTORNO B
<b>Planeación</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Las metas se establecen en forma autocrática.</li><li>▪ La forma de decisiones está centralizada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Las metas se establecen con un alto grado de participación.</li><li>▪ La toma de decisiones está descentralizada</li></ul>
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La autoridad está centralizada.</li><li>▪ La autoridad está estrechamente definida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La autoridad está descentralizada.</li><li>▪ La autoridad se define de manera general</li></ul>
<b>Integración del personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad.</li><li>▪ La capacitación es en especialidades estrechamente definidas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El personal se selecciona con base en criterios de desempeño.</li><li>▪ La capacitación se da en muchas áreas funcionales</li></ul>
<b>Dirección</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los administradores ejercen el liderazgo directivo.</li><li>▪ El flujo de comunicación es sobre todo descendente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los gerentes ejercen un liderazgo participativo.</li><li>▪ El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal</li></ul>
<b>Control</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los superiores ejercen un estricto control.</li><li>▪ Prevalecen los criterios financieros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol.</li><li>▪ Prevalecen los criterios múltiples.</li></ul>

## La cultura de la organización

Es el modelo general de comportamiento, es decir, las *creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común*. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional.

Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento en un período. Es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la organización y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. El líder influye en la cultura de la organización\*.

\* «Administración. Una perspectiva global y empresarial»....., pág. 264/266, México 2012

## La cultura empresarial. Los tres niveles\*

1. *Los artefactos*: todo lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno cultural (arquitectura, apariencia, estilos, lenguaje, formas de relacionarse o tomar decisiones).
2. *Los valores*: modelos compartidos que regulan el comportamiento
3. *Los supuestos*: creencias aprendidas en empresa que permanecen en la medida que personas tienen éxitos y fracasos al ejecutarlas.

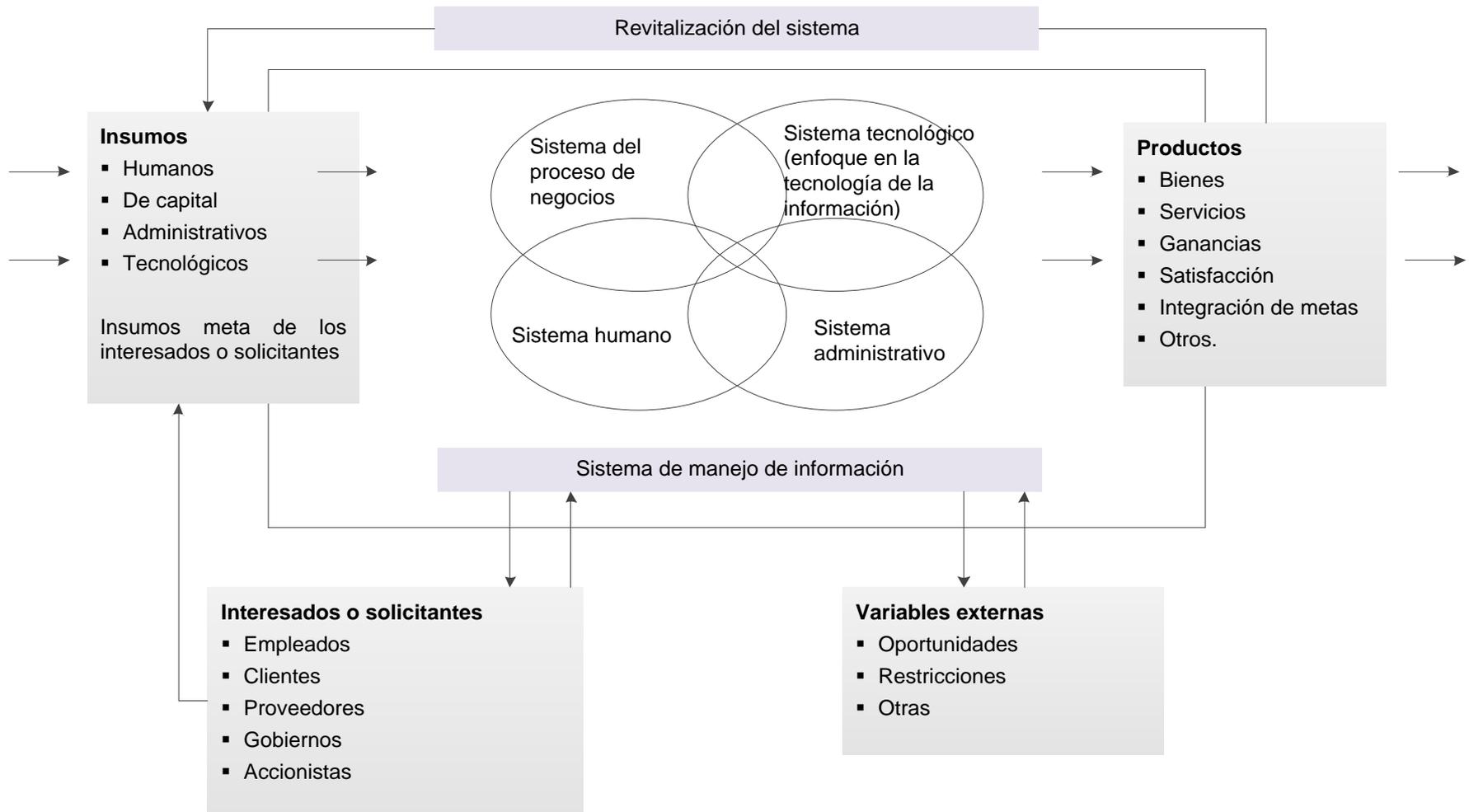
Ejemplo. Si en **Sedalib** valoran la transparencia, el supuesto básico podría ser «aquí no se oculta nada». Podría haber artefactos como reuniones donde se comparte información y decisiones

## ❖ **Administración por procesos en la organización**

- Repensar los *fundamentos* (de lo que hace y porqué lo hace)
- *Rediseño* radical de procesos. Tamaño organiz. y trabajo en equipo
- *Resultados* importantes. Avances frente a situación inicial
- *Procesos*. Más allá de operaciones, incluir análisis e integración de los sistemas técnicos y humano, y proceso administrativo total.

El proceso de transformar insumos en bienes o servicios debe ir más allá del sistema de procesos del negocio (enfoque reingeniería) para incluir aspectos tecnológico y humanos (todo el sistema gerencial). Más que reingeniería ahora hablar de “*administración por procesos*”.

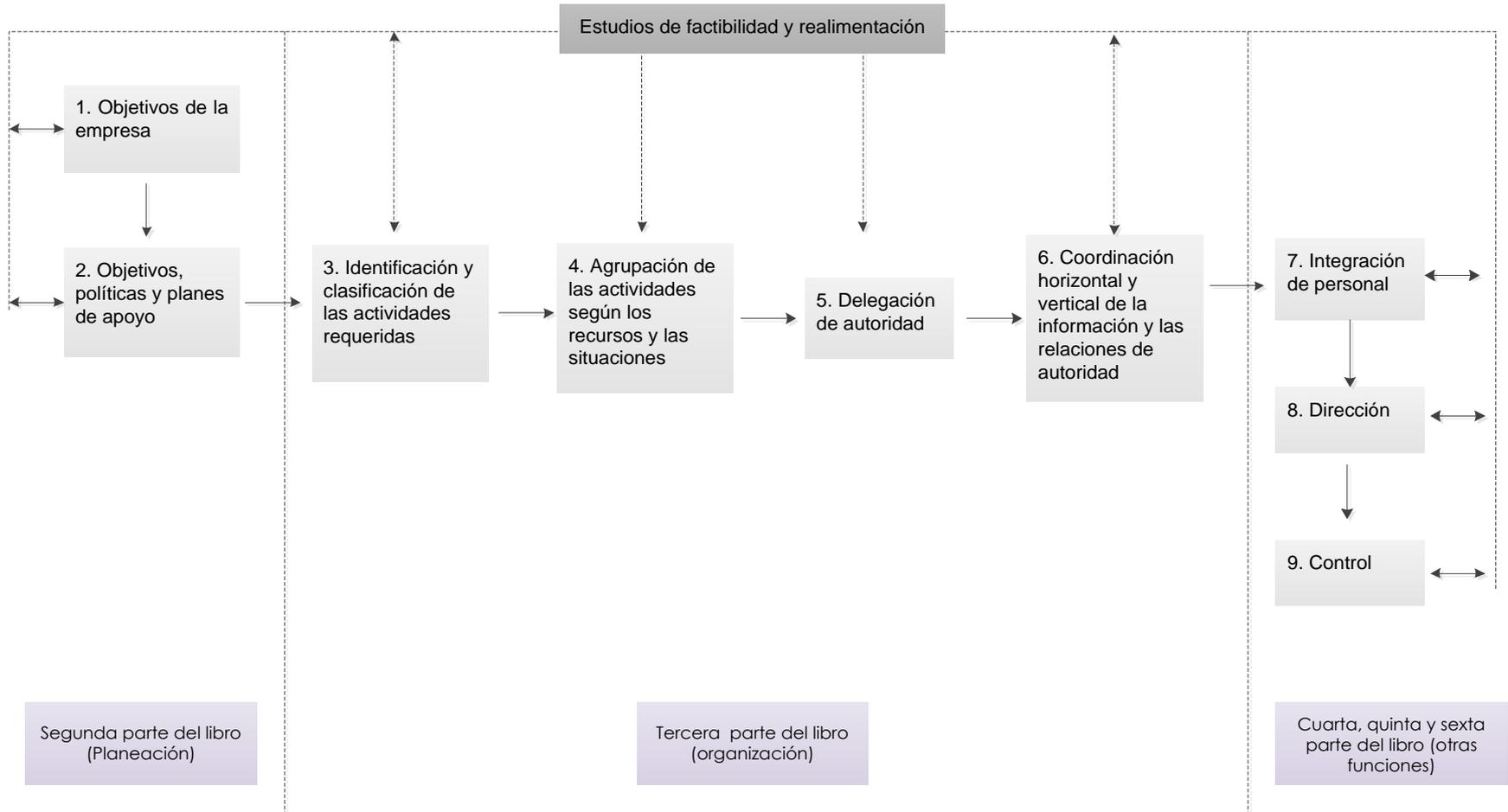
## Administración por procesos. Un modelo



## ❖ **La lógica de organizar. Proceso de seis pasos**

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo
- Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
- Agrupar actividades a la luz de recursos humanos y materiales disponibles, y mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
- Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

## Procesos de organización

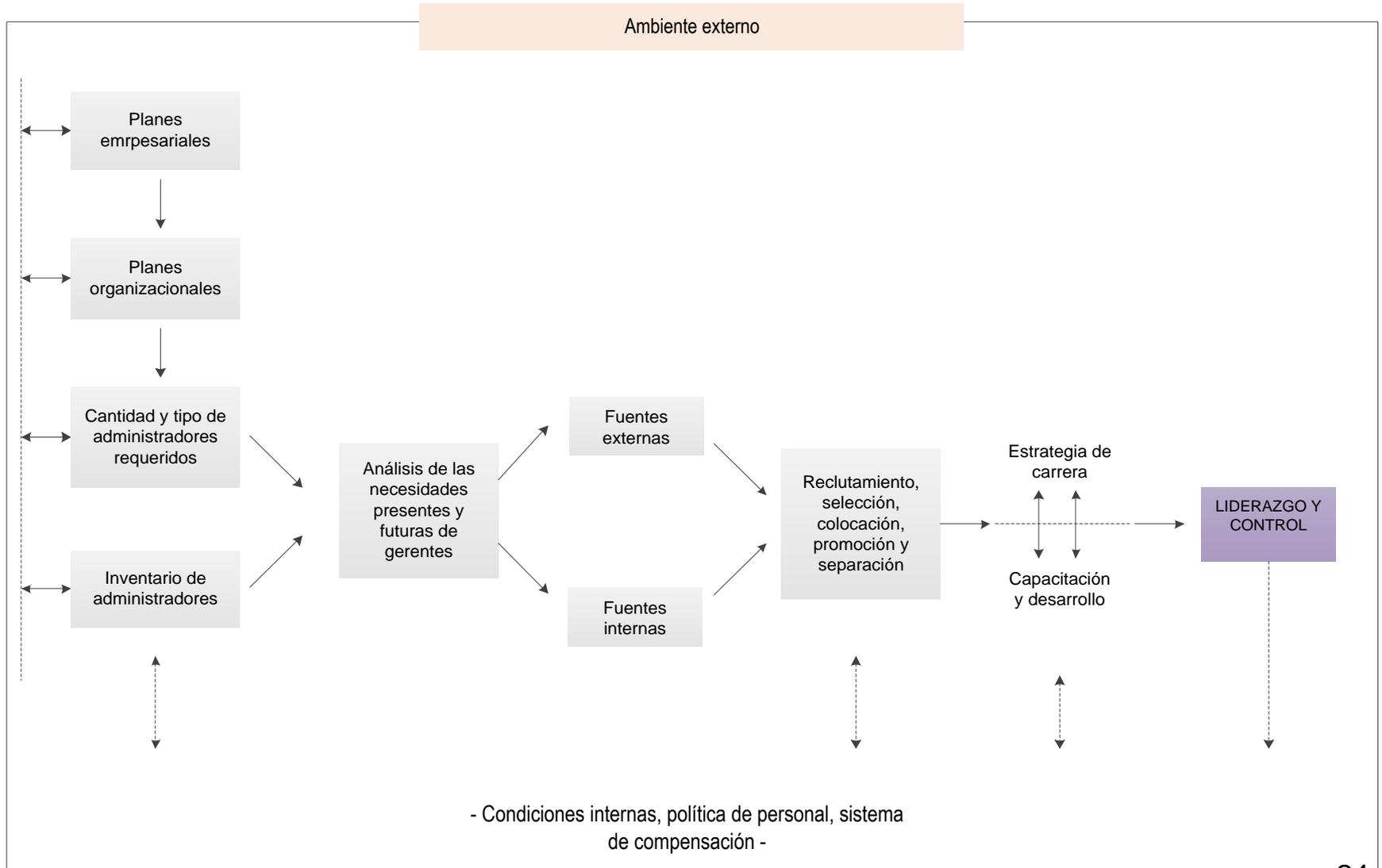


## **C. INTEGRACIÓN DE PERSONAS (staffing)**

Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de las fuerzas de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

La integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Como se ve en siguiente gráfico, la IP afecta la dirección y el control.

## Enfoque sistémico de la integración de personas



## **D. DIRECCIÓN**

La dirección y el liderazgo a menudo se consideran los mismo. La dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

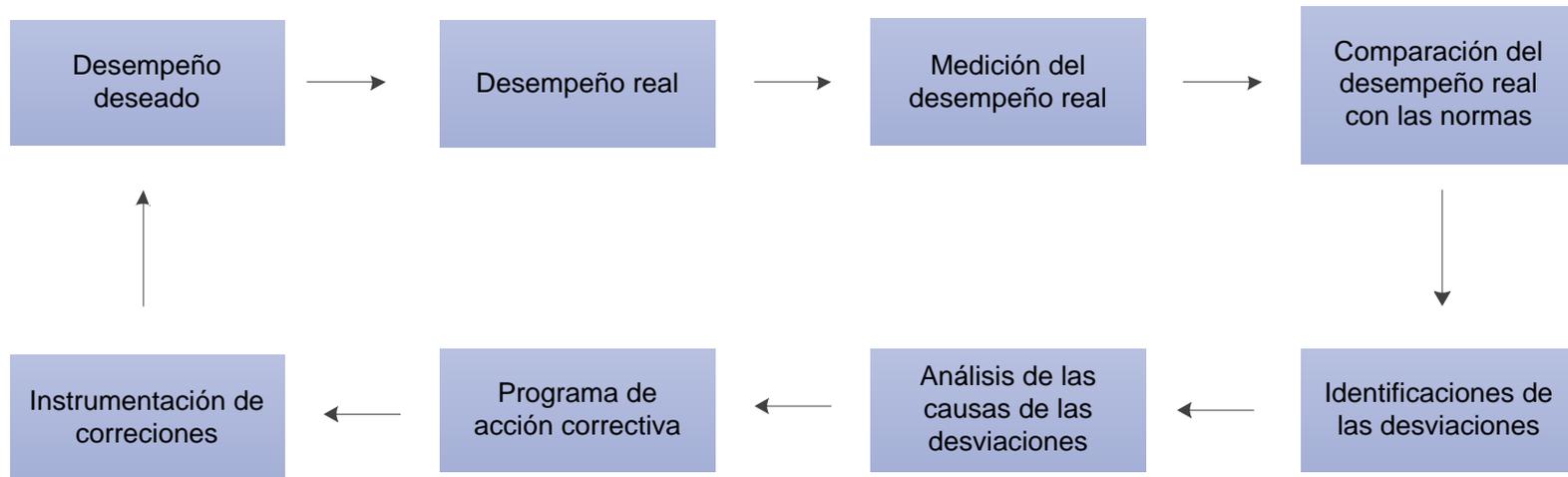
En su análisis se consideran factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

## **E. CONTROL**

La función gerencial del control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Se relaciona estrechamente con la función de planear. El proceso de control básico incluye tres pasos:

- Establecer estándares
- Medir el desempeño contra estos estándares
- Corregir las variaciones de los estándares y planes.

## Circuito de realimentación del control administrativo



## **II. INGRESANDO AL MARKETING**

- **Propuesta de valor**

Conjunto de beneficios (tangibles e intangibles) que satisfagan necesidades. Una oferta puede ser combinación de productos, servicios, información y experiencias.

- **Valor y satisfacción**

$$\text{Valor} = f [\text{Calidad}(+), \text{Servicio}(+), \text{precio}(-)]$$

La *percepción de valor* aumenta con la C y S y decrece con el P.

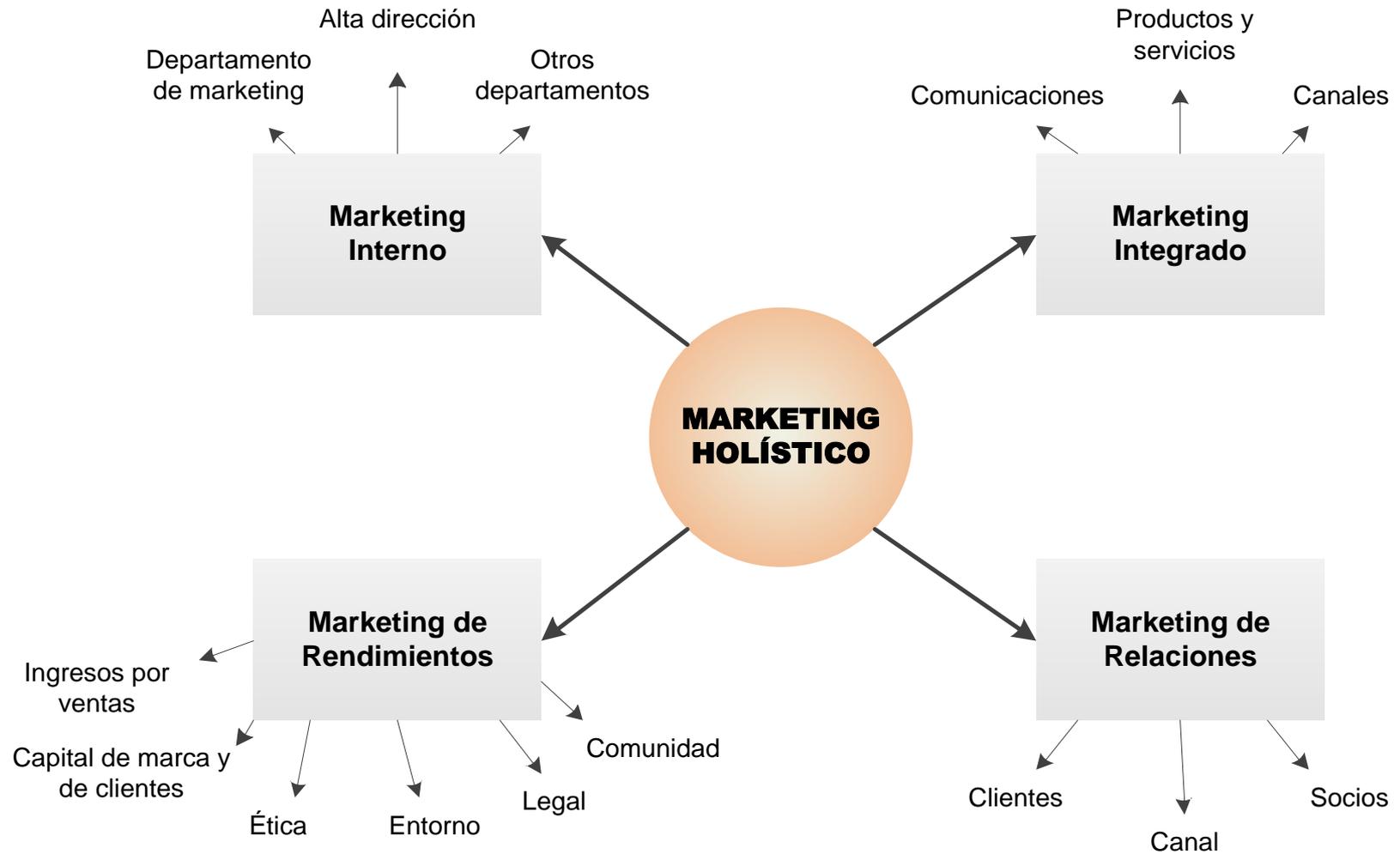
La *satisfacción* refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas

## LA EMPRESA HACIA EL MERCADO (1)

- **PRODUCCIÓN.** Los consumidores prefieren productos disponibles a menor precio.
- **PRODUCTO.** Los consumidores prefieren los productos que ofrecen calidad, rendimiento o características innovadoras.
- **VENTA.** Los consumidores y empresas si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización.
- **MARKETING.** Consiste en hallar los productos adecuados para los clientes y no al revés.

## LA EMPRESA HACIA EL MERCADO (2)

- **MARKETING HOLÍSTICO.** Desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencia. Reconoce que todo importa cuando se trata de MKT, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente.



## A. Marketing de relaciones

Construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave (*Clientes; empleados; socios del MKT* –canales, proveedores, distribuidores, intermediarios-; y los *miembros de la comunidad financiera* – accionistas, inversores, analistas) relacionados con la empresa con el fin de desarrollar su actividad.

Actividad = Red de MKT

Construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios.

## **B. Marketing integrado**

Diseño de actividades y programas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes. Todas las comunicaciones de la empresa deben estar integradas.

## **C. Marketing interno**

Tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Asegura que todos los miembros de la organización adoptan los principios adecuados del marketing.

No tiene sentido ofrecer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo.

*El marketing ya no es responsabilidad de un solo departamento, es un empeño de toda la empresa que impulsa la visión, misión, y Planeamiento estratégico de la empresa.*

Sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr objetivos de clientes.

## Más allá de las cuatro Ps

### a. 4 Ps de la mezcla del MKT



## b. 4 Ps de la Dirección de Marketing

### CUATRO PS DE LA MEZCLA DE MARKETING

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precio

### CUATRO PS DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING MODERNO

- Personas
- Procesos
- Programas
- Performance

### **III. GESTIÓN DEL SERVICIO**

## LOS SERVICIOS\*

Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados por una entidad/persona para otra entidad/persona. Veamos categorías:

- ❑ ***Servicios como productos.*** Amplia gama de oferta de productos intangibles que clientes valoran y por los que pagan.
- ❑ ***Servicio al cliente.*** Servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una empresa. La calidad es esencial
- ❑ ***El servicio derivado.*** Valor derivado de bienes físicos en realidad es el servicio proporcionado por el bien, no el bien en sí mismo.

***¿Cuál es el servicio derivado de SEDALIB?***

\* "Marketing de Servicios", Zeithmal, Bitner y Gremler, 695 pág., Mc Graw Hill, México 2009

❖ **Para aumentar control de calidad en el servicio. Tres pasos\***

- *Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación.* Reclutar a empleados correctos y darles capacitación de excelencia es clave por: competencia; cortesía, credibilidad; fiabilidad; capacidad de respuesta; y, habilidad de comunicación.
- *Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización.* Un diagrama del servicio puede trazar el flujo del proceso del servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde punto de vista del cliente.
- *Supervisar la satisfacción del cliente.* Usar sistemas de sugerencias y quejas, encuestas y comparaciones de compras.

\* "Dirección de marketing", 14 edición, pág. 360, Kotler/Keller, Pearson, México 2012

## ❖ **Satisfacción de los empleados y clientes**

Las empresas que alcanzan la excelencia saben que las actitudes positivas de sus empleados promueven una mayor lealtad de los clientes. Estimular una fuerte orientación al cliente entre los empleados también puede incrementar su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo.

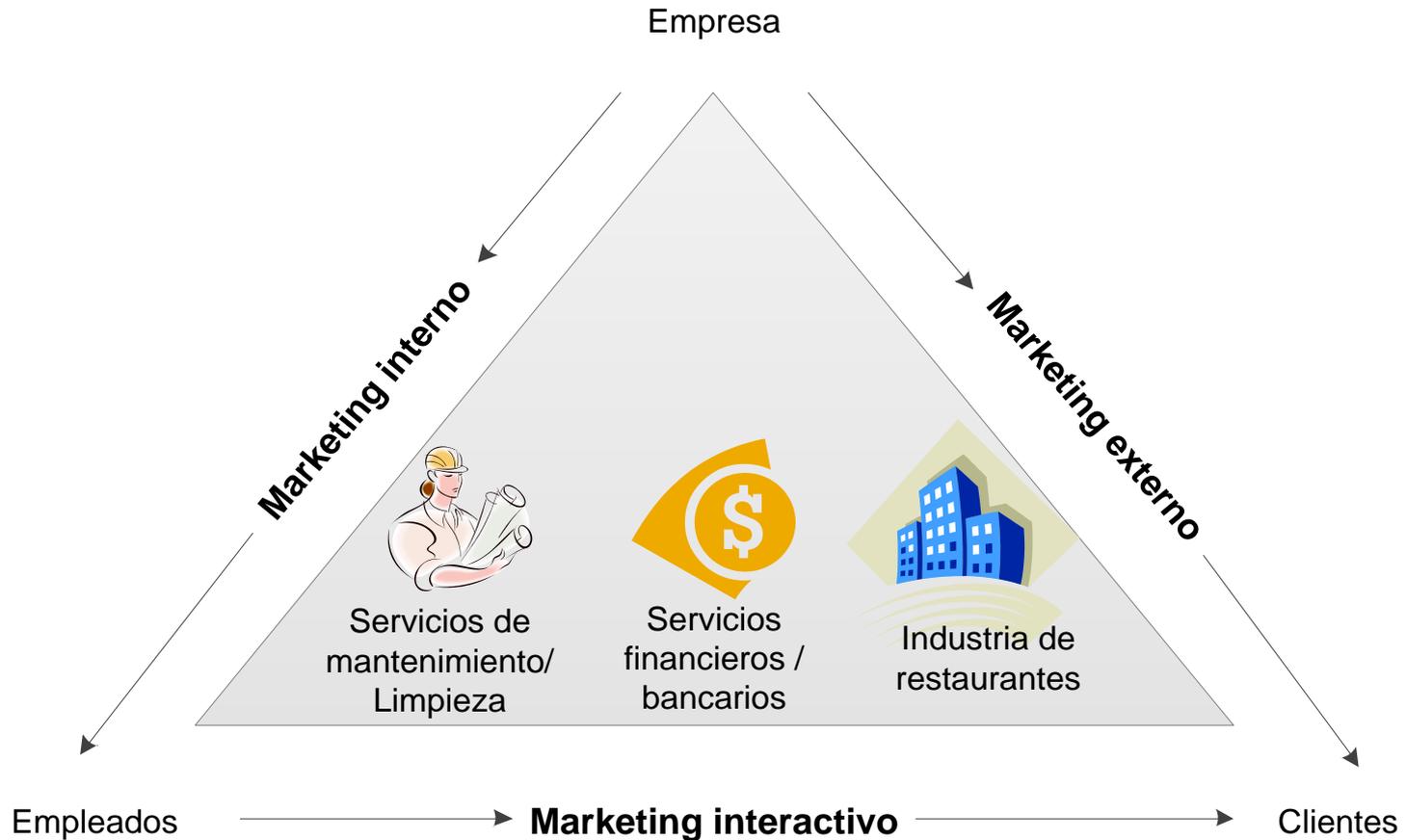
Los empleados se sienten mejor en puestos en constante contacto con el cliente cuando tienen un impulso interno para: consentir a los clientes; interpretar con exactitud las necesidades de los clientes; desarrollar una relación personal con los clientes; y, entregar un servicio de calidad para resolver los problemas de los clientes.

## ❖ **Excelencia en el marketing de servicios**

Lograr la excelencia en ello, exige un manejo óptimo del MKT externo, interno y el interactivo.

- ***El MKT externo.*** Describe la labor normal de preparara el servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.
- ***El MKT interno.*** Describe la capacitación y motivación que debe brindarse a los empleados para que atiendan bien a los clientes
- ***El MKT interactivo.*** Describe la habilidad de los empleados par atender a los clientes. Los consumidores juzgan el servicio no sólo por su calidad técnica, sino también por su calidad funcional.

## Los tres tipos de Marketing en las industrias de servicios

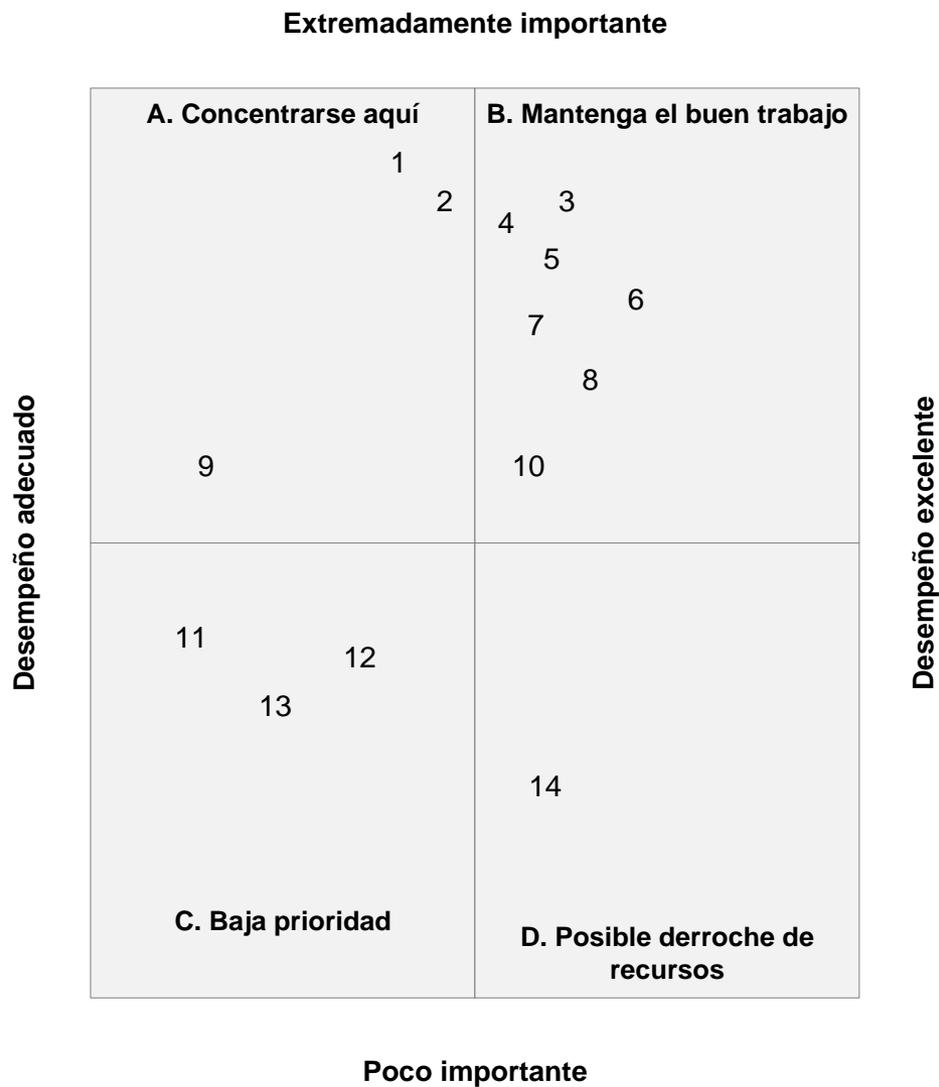


## ❖ **Las mejores prácticas de principales empresas de servicios**

- Concepto estratégico
- Compromiso de la alta dirección.
- Altos estándares
- Niveles de rentabilidad
- Sistemas de control
- Satisfacción de las quejas de los clientes.

Conseguir que empleados de 1ra línea asuman comportamientos que vayan más allá de su rol, y que muestren interés en defender los intereses y la imagen de la empresa ante los clientes, puede ser un activo de enorme relevancia para el manejo adecuado de quejas.

## Análisis de importancia de desempeño



## ❖ **Gestión de la calidad del servicio.**

La calidad de servicio se pone a prueba en cada encuentro de servicio. El resultado del servicio y la lealtad de los clientes están influidos por una serie de variables. Si los empleados se muestran aburridos, no pueden responder preguntas sencillas, o conversan mientras lo clientes esperan, éstos lo pensarán dos veces antes de volver a hacer negocios con la empresa. Hay un evidente descenso de La percepción del valor y aumento de la insatisfacción.

Los comportamientos pueden catalogarse en ocho categorías (véase siguiente cuadro)

## Factores que provocan cambios de comportamiento en el cliente

### PRODUCTO

- Precio alto
- Aumentos de precio
- Precio injusto
- Precio engañoso

### INCOMODIDAD

- Ubicación / horarios
- Esperar para la cita
- Esperar para el servicio

### FALLOS EN EL SERVICIO BÁSICO

- Errores de servicio
- Errores de facturación
- Incompetencia absoluta

### FALLOS EN EL ENCUENTRO DE SERVICIO

- Indiferencia
- Descortesía
- Insensibilidad
- desinformación

### RESPUESTA AL FALLO DE SERVICIO

- Respuesta negativa
- Sin respuesta
- Renuencia a responder

### COMPETENCIA

- Encuentro de mejor servicio

### PROBLEMAS ÉTICOS

- Trampa
- Venta dura
- Inseguridad
- Conflicto de intereses

### CAMBIOS INVOLUNTARIOS

- El cliente se mudó
- El proveedor cerró

## ❖ **Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio**

- Escuchar
- Sorprender a clientes
- Fiabilidad
- Juego justo
- Servicio básico
- Trabajo en equipo
- Diseño de servicio
- Investigación de empleados
- Recuperación
- Liderazgo de servicio

## ❖ **Gestión de las expectativas del cliente. Las brechas (1)**

Los clientes se forman expectativas de servicio a partir de muchas fuentes. En general los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado.

El modelo de calidad de servicio destaca los requerimientos para entregar una alta calidad de servicio. Se identifican cinco «brechas» que provocan tal incumplimiento.

1. La brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección.
2. La brecha entre la percepción de la dirección y la especificación de calidad del servicio.

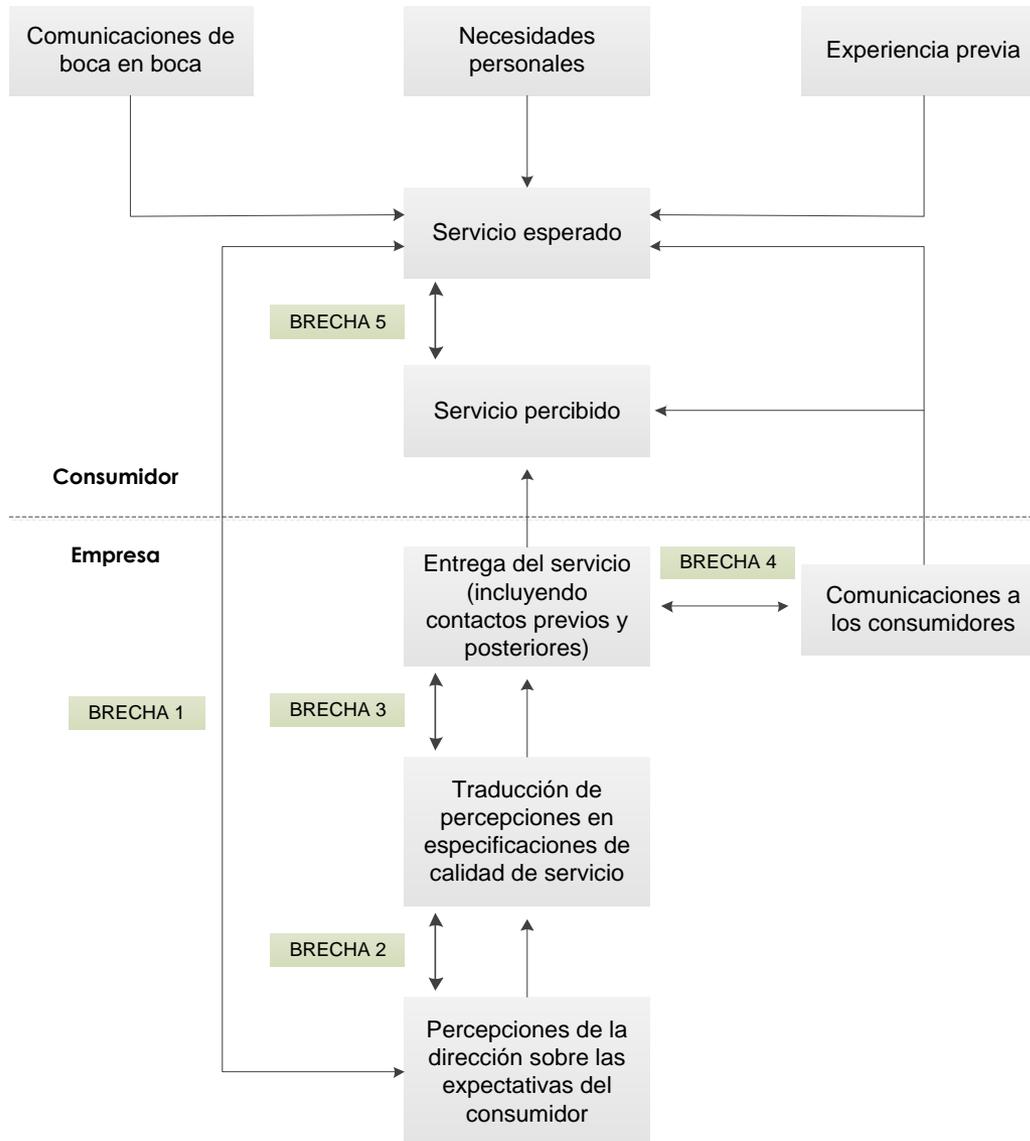
## ❖ **Gestión de las expectativas del cliente. Las brechas (2)**

3. La brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega del mismo.
4. La brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones al exterior.
5. La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado.

Con base en este modelo de servicio, estudios identificaron 5 factores determinantes de la calidad del servicio, en orden de importancia:

- a. Fiabilidad
- b. Capacidad de respuesta
- c. seguridad
- d. Empatía
- e. Elementos tangibles.

## Modelo de calidad de servicio: las brechas



**Fuente:** «Dirección de Marketing», P. Kotler y K.Keller, 14 edición, Pearson Educación, pág. n°373, México 2012.

## ❖ Cerrando las brechas

La clave para cerrar la brecha del cliente (B5) es cerrar las brechas de la empresa (B1 al B4). En la medida que existan una o más brechas del 1 al 4, los clientes percibirán deficiencias en la calidad del servicio.

El modelo de «brechas» ha sido usado por muchas compañías como una herramienta de evaluación o auditoría del servicio, debido a que es integral y ofrece una forma para que las empresas examinen todos los factores que influyen en la calidad del servicio.

**Sugerencia:** SEDALIB debería usar la herramienta, comenzando por documentar lo que sabe sobre cada brecha y los factores que afectan al tamaño de ésta.

¡ Muchas gracias !

Francisco Huerta Benites  
institutoeconomia@iee.edu.pe  
**[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)**