

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**GERENCIA ESTRATEGICA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL
MODELO DE GESTION SERVICIO AL CLIENTE CMR FALABELLA**

DIANA MYLENA AVILAN ROMERO

Código: 52.714.798

**TUTOR
ARIEL REYES**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Facultad de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios
CREAD. JOSE A. Y GOMEZ
Bogotá, Septiembre 2009

CONTENIDO

	Pag.
1. INTRODUCCION	3
2. JUSTIFICACION	4
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo Especifico	8
3.2 Objetivos Generales.....	8
4. MARCO TEORICO	9
4.1 Teoría Servicio al Cliente	9
4.2 Benchmarking	12
4.2.1 Bases del Benchmarking	13
4.2.2 Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito.....	14
4.2.3 Utilidad del Benchmarking	15
4.3 La reingeniería	16
4.3.1 Reconstrucción de los procesos	18
4.3.2 Tipos de cambios que ocurren al Rediseñar los procesos	20
5. MARCO CONCEPTUAL.....	24
6. MODELO DE GESTION.....	29
7. CONCLUSIONES.....	42
8. BLIBLIOGRAFIA.....	43

1. INTRODUCCION

Este modelo ofrece una respuesta a la necesidad de la compañía *CMR FALABELLA*, de contar con un instrumento que cumpla con las especificaciones de una investigación científica y sistemática que arroje información confiable y útil, resultado de la medición de la percepción del servicio en sus usuarios.

Se hace necesario para la compañía, en las condiciones actuales de competitividad, disponer de un sistema de evaluación periódico, de medición de la calidad de sus servicios y del grado de satisfacción del cliente, cuyos resultados sean base para que la empresa en general pueda proponerse cambios para su mejoramiento integral.

De la misma manera, esta metodología facilitará el cumplimiento de exigencias legales, como las expresadas por la superintendencia bancaria de Colombia, que ordena las funciones de las instituciones y los recursos dedicados al sector financiero.

Lo anterior implica empezar a mirar a los usuarios con el respeto que se merecen desde una nueva perspectiva, donde la satisfacción completa juega un papel primordial, lo que implica trabajar en la construcción de nuevos escenarios y estructuras que faciliten la interacción de sus integrantes y administrar los recursos de la mejor forma teniendo como base el mejoramiento continuo en pro de la compañía y sus stakeholders

Dentro de éste contexto, se inicia el desarrollo de éste documento siguiendo una metodología organizacional y de desarrollo y un trabajo de campo que nos permita identificar los puntos críticos o nodos de los procesos.

2. JUSTIFICACION

El servicio al cliente debe estar asociado y debe ser identificado por el cliente como un valor añadido que percibe por cada adquisición de productos o prestación de servicios.

En este punto se entiende que este consumidor o cliente, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones así el servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir, mediante su comunicación con el mismo cliente dado que , hoy por hoy, es identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, como las financieras y las entidades bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

La tecnología financiera cambiante y su consiguiente equipo, constituyen un impulsor de costos en la globalización de servicios bancarios, pero es menester pensar también en los mercados sencillos y tradicionales, donde es ineludible todavía que el cliente se aproxime a las oficinas de los bancos.

Las entidades de financiamiento se deben a sus clientes, pero en mayoría carecen en su dirección de una estrategia orientada a los mismos clientes; esto se vislumbra en la falta de información a ellos sobre las ventajas de sus servicios.

Para entrar en nuevos mercados se hace necesario además, diseñar una estrategia de servicio al cliente en estas entidades, a fin de conseguir mantener los clientes habituales que posee y la atracción de nuevos. Criterio bajo el cual descansa una situación problemática indiscutible, basada en un diagnostico a priori:

- La falta de una participación masiva en los mercados, por ejemplo, se debe a una carencia de estrategias adecuadas de servicio al cliente, que determinen su forma de llegar a ellos, para mantenerlos como tales. Todo ello por carecer además de una política satisfactoria hacia el consumidor, lo cual se asienta en una visión enraizada en mecanismos obsoletos de administración de mercados y servicio.
- La falta de información interna y externa en CMR FALABELLA; hace que se incrementen los límites en la comunicación con el cliente interno y/o externo, motivo por el que sin duda, se acentúa la falta de satisfacción al cliente, por lo que éste ignora muchas veces el verdadero compromiso de

servicio de CMR, así como las diferentes facilidades en la atención de la compañía con él, lo cual, además; no permite el flujo de comunicación del cliente habitual con el que no lo es.

- Se hace notoria la falta de un programa de aplicación de comunicación y servicio al cliente, para permitir un flujo constante de información entre el medio ambiente, los clientes y el seno mismo de la empresa.
- Creemos en lo imperioso del establecer estrategias de atención y servicio; con una orientación de CMR hacia el servicio mismo que presta al cliente. Indudablemente con esto, se puede hablar de una comunicación adecuada y fluida y evidentemente de una "satisfacción de las necesidades de sus clientes", y seguramente la atracción de otros muchos más.

Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos (al disminuir el reproceso), incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores por tanto la atención al público y la excelencia en el servicio, constituyen una de las bases fundamentales para el éxito, el prestigio y desarrollo de una organización en el mercado global de hoy, por ello la importancia de la formación para el desarrollo de este tan importante modelo

Hoy por hoy el servicio al cliente se ha convertido en el mayor responsable de la imagen y proyección de toda organización ya que para el usuario son transparentes los procesos que hay detrás de cada servicio que reciben por parte de las empresas.

Es claro que Cada ser humano posee una serie de competencias y cualidades, que lo hacen único e irrepetible lo que se debe propender es que estas cualidades se apliquen tanto al cliente interno como al cliente externo como cultura organizacional, resaltando las cinco cualidades principales que deben poseer las personas dentro de una organización estas son: Honestidad, Atención, Conocimiento, Vocación y Empatía.

Según investigaciones, el segundo factor más importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran, los clientes han coincidido en que la actitud de servicio la miden - de manera más frecuente cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema que se les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente.

De nueva cuenta, se nota que la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas ya que un empleado con amabilidad en su trato con el cliente, o un empleado con la capacidad de entenderlo (empatía) algunas veces carece de capacidad, autoridad, apoyo y/o interés para resolver su problema no podrá bajo ninguna circunstancia evitarle la molestia o insatisfacción.

A esta capacidad de resolver los problemas a los clientes se les llama acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.

Gracias a estas acciones, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio que nuestra empresa no puede ofrecer, ya sea sólo en esa ocasión o de manera frecuente.

En resumen, los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan actividades de recuperación, para subsanar el incumplimiento de una promesa y/o cuando no podemos ofrecer lo que el cliente desea o solicita.

Aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

A pesar de que el personal tenga la actitud correcta de servicio hacia el cliente, no pueda mejorar el servicio prestado, ni pueda evitar que el cliente juzgue una mala actitud de su parte y mucho menos si no logra encauzarlo adecuadamente para obtener resultados, o no logra brindar el soporte para que esa actitud dé resultados, o no logra mantener en el empleado la actitud mencionada, o, en el último de los casos, no logra retener al personal con la actitud necesaria.

Esto se presenta por:

- **Falta de Capacitación adecuada y/o completa para el personal de contacto con el cliente.**
- **Falta de soporte o apoyo organizacional.**
- **Falta de medición y recompensa para los empleados.**
- **Incumplimiento de promesas de venta o servicio:** el cumplimiento es el factor más importante para el cliente en materia de servicio. La influencia que el incumplimiento tiene en la falta de actitud de servicio.
 - **El cliente se vuelve más exigente.** Debido a que el incumplimiento genera una insatisfacción en el cliente, y no obstante esté dispuesto o abierto a que le den alternativas para solucionarle su problema (nos da la oportunidad de recuperarlo), sus exigencias son mucho mayores para con la empresa y para con el personal que lo atiende, lo cuál complica la labor de recuperación.

- **Se exige más tiempo al empleado para atender mejor a los clientes:** Un cliente que está molesto por la situación de incumplimiento en las promesas no sólo se vuelve más exigente sino que demanda una mayor cantidad de tiempo por parte de la persona que lo atiende. Primeramente, el empleado invierte más tiempo para tratar de disminuir su descontento, su enojo o hasta molestia, y, en segunda instancia, el empleado tiene que verificar qué puede hacer en la empresa para solucionar el problema con el cliente.

En este momento los reclamos se encuentran tipificados en 2 grandes grupos que son:

- Mal Servicio
- Cartera

Con las siguientes cifras promedio mensuales:

CONCEPTO	CANTIDAD
MAL SERVICIO	2800
CARTERA	1200
TOTAL RECLAMOS	4000

RECLAMOS DE CLIENTES

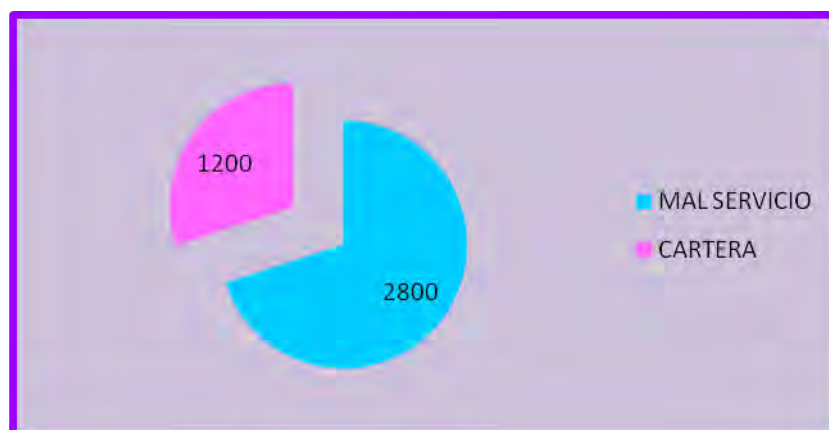


Figura 1. Reclamo de clientes

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO ESPECIFICO

Proponer un modelo racional de Estrategia del Servicio al Cliente, para CMR FALABELLA, que permita satisfacer las necesidades de sus clientes y la consecución de nuevos públicos, en donde prime el principio de transparencia y equidad para todos y cada uno de sus usuarios marcando así una diferenciación con sus competidores, esto permitirá convertir las falencias en ventajas competitivas dando a la compañía crecimiento continuo y reconocimiento en calidad.

3.2 OBJETIVOS GENERALES

- Mejorar el servicio al cliente en CMR FALABELLA.
- Resaltar la importancia del servicio al cliente en la política de calidad de la compañía.
- Conocer la importancia de la atención y el servicio al cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente servicio.
- Crear estrategias para mejorar las habilidades y destrezas del área de Servicio, en cuanto a eficiencia y productividad.
- Motivar el desarrollo personal intrínseco y la imagen externa adecuada, como garantías en la prestación del Servicio.
- Desarrollar la fluidez en el lenguaje para una clara, concisa y correcta comunicación de las ideas y conceptos con el cliente interno y externo.
- Transformar la organización en una empresa dirigida al cliente orientado hacia los empleados para lograr la excelencia del servicio.

4. MARCO TEORICO

4.1 TEORIA SERVICIO AL CLIENTE

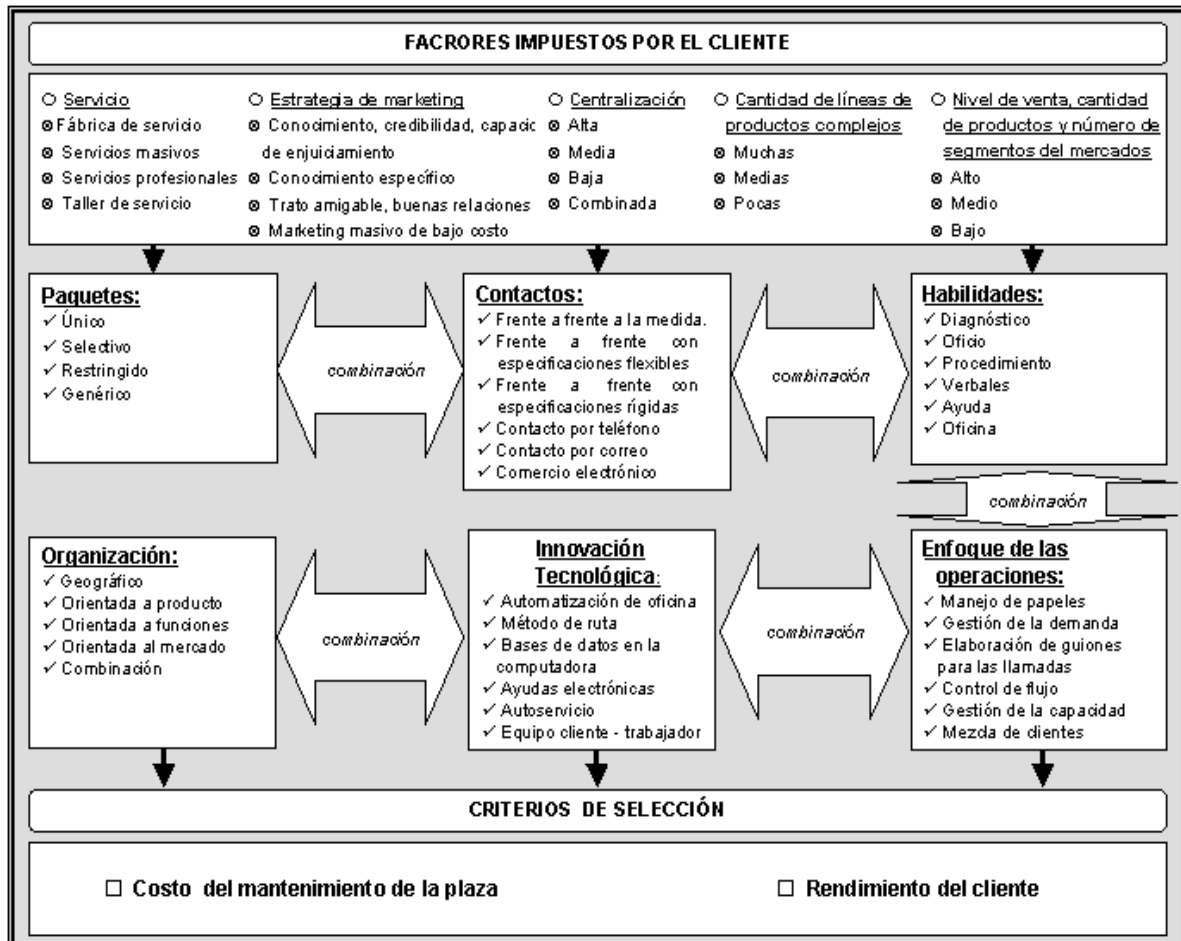


Figura 2. Factores impuestos por el cliente

Entre los autores más destacados sobre servicio al cliente se encuentra Karl Albrecht en su libro *The only thing that matters*, el cual expone como teoría: **La excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes.**

La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. Una idea equivocada, es pensar que siempre debo aumentar el precio del servicio para aumentar el valor entregado al cliente, pero puedo usar creatividad para que esto no sea así. Para ustedes, por ejemplo, una fotografía de mis hijas no tiene

mayor valor (no pagarían por ella), por tratarse de niñas desconocidas, pero sin embargo tiene gran valor para mí. Una prenda de las que utiliza la selección nacional de fútbol tiene un precio determinado en el comercio, pero este no será el mismo si dicha prenda perteneció a uno de los integrantes destacados del plantel. En consecuencia el precio y el valor no guardan una correspondencia tan fuerte, como para no intentar agregar valor sin afectar los precios.

Debemos consultar a nuestros clientes, actuales, potenciales y aun a los clientes perdidos, para determinar la oferta de valor adecuada. Estas son las consideraciones que debo analizar antes de armar el paquete de valor que ofrecerá un negocio determinado. Este paquete de valor es un conjunto de cosas tangibles e intangibles que determinan para el cliente el valor integral recibido. A modo de ejemplo supongamos que siendo las 18 horas, decidimos salir a comer algo rápido para apaciguar el apetito sin demorar mucho. Nos han informado acerca de un café muy bien puesto, que hace unos maravillosos sándwiches de jamón a buen precio. Al entrar al local vemos un ambiente muy agradable y prometedor, pero observamos que el mozo que atiende las mesas, tiene casi dos falanges de su dedo índice derecho dentro de su nariz. En ese momento olvidamos todo lo demás y salimos velozmente del local, lo único que se nos ocurre pensar que hará el mozo cuando no lo vemos.

El paquete de valor debe ser analizado en cada detalle teniendo en cuenta las impresiones del cliente. A estos elementos en los que se divide el servicio se les llamó Momentos de Verdad.

El momento de verdad es cada una de las situaciones en las que el servicio es evaluado, aun antes que podamos saberlo.

Alguna vez hemos rendido exámenes de 10 preguntas donde cada una vale un punto. Evidentemente solo obtendremos 10 puntos (100%) si contestamos todas las preguntas bien. Si hubiéramos contestado 3 de esas preguntas con un grado de perfección sublime, ignorando completamente las otras 7, ¿Cuál será nuestro puntaje? ; ¿Podremos obtener un 10? ; ¿Verdad que no? Sin embargo, como humanos todos hacen alguna cosa muy bien, otra regular y alguna mal, pretendiendo un 10 solo por la que hacemos realmente bien. Cuando manejamos los momentos de verdad de esta forma el resultado es la mediocridad.

Nadie tiene vocación de mediocre, no existen maestrías en mediocridad y ningún niño responderá mediocre, cuando se le pregunte que quiere ser cuando crezca, pero sin embargo es el resultado mayormente observado en servicio. La única explicación es que no se le pone atención todos y a cada uno, de los puntos donde el cliente evalúa nuestro servicio y nos basta con hacer algunas cosas bien para sentirnos satisfechos. La percepción del cliente es el promedio de todo lo que hacemos bien, regular y mal. El promedio es la mediocridad. Salir de la mediocridad, implica una oferta de valor que

supere las expectativas del cliente en los momentos de verdad, en sus percepciones tangibles e intangibles.

La calidad del servicio, será la que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente.

Sin cliente no hay servicio y solo el cliente tiene esa información clave que usará para evaluarnos. Las expectativas del cliente son el combustible indispensable de una organización que aspira a un servicio excelente.

Karl Albrecht, descubre el germen de un concepto emergente en Escandinavia, que sus seguidores llamaban "service management". Esto - señalaba - invitaba a una total reconsideración del paradigma de la gerencia occidental, con la experiencia del cliente, como punto de partida, en lugar de la organización y sus procesos.

Basado en ese concepto Albrecht crea su modelo del "triángulo del servicio", y comienza a escribir, disertar y asesorar sobre la aplicación de los métodos de gestión del servicio. Existe unas pocas empresas que toman en serio el concepto de servicio al cliente, la mayoría solo se limitan a flirtear con el concepto, sin tomarlo muy en serio, se limitan a incluirlo como uno de sus fines, en alguna memoria anual, en la cual se indica: "estamos orientados al cliente".

Uno de los precursores en la creación y aplicación de programas de satisfacción al cliente es un sueco que se llama Jan Carlzon. Como Presidente de SAS, Scandinavian Airlines Systems, Carlzon inicia, da origen, inventa y pone en práctica una nueva forma de administrar las empresas en una nueva era, La Economía Orientada al Cliente.

Carlzon es, como todos los realizadores, un hombre práctico, directo de pocas palabras. Su pensamiento y experiencias se encuentran en: Moments of Truth, New Strategies for Today's Customer-Driven Economy (Momentos de Verdad, Nuevas Estrategias para la Economía Actual Orientada al Cliente).

A las recomendaciones para implantar una estrategia de servicio al cliente basadas en las experiencias y recomendaciones de Jan Carlzon, deben su éxito en servicio al cliente.

Los elementos para llegar a conseguir un servicio excelente, de acuerdo a Carlson, son:

- Liderazgo
- Establecer una Estrategia.
- Achatar la Pirámide.
- Crear fluidez de Comunicación.
- Recompensar al Personal.

Por otro lado Sam Walton, creador de la cultura y filosofía de negocios de las Tiendas Wal-Mart, fue la de dar inculcar entre sus "asociados" (nunca les llamaba empleados), la idea que el comprar no tiene que ser una agradable y muy entretenida para los clientes. A Walton nunca le molestó tomar ideas prestadas en lugar de ser creativo. No le daba pena admitir que casi todo lo que había hecho en su carrera lo había tomado prestado de alguien más. Al caminar por las Tiendas Wal-Mart la impresión general es de empleados que están alegres y dispuestos a complacer, que se encuentran buscando la forma de servir al cliente. Los empleados parecen programados para ser amables, como dice Robert Slater el cual asegura que en ninguno de los casos mencionados se logró de la noche a la mañana crear una nueva cultura orientada al servicio. Tampoco son siete u ocho principios que al aplicarse se consigue con ello un cambio cultural en forma instantánea.

La excelencia en servicio consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.

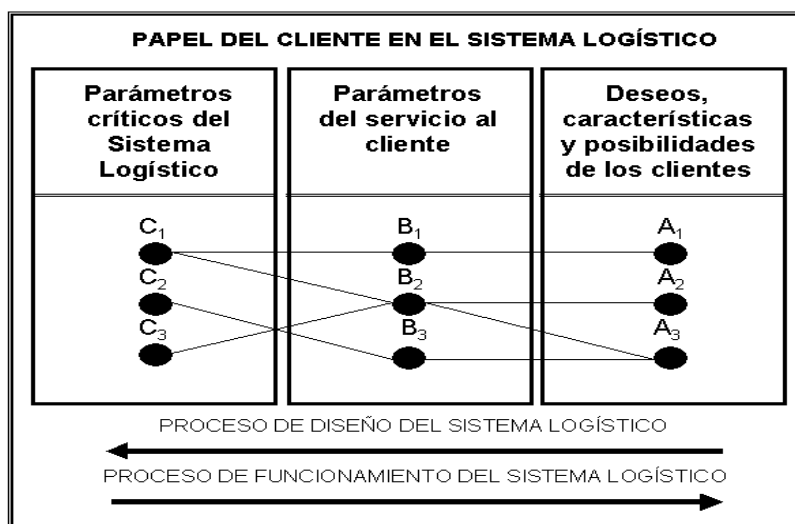


Figura 3. Papel del cliente en el sistema logístico

4.2 BENCHMARKING

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking. De igual manera podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en

base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

4.2.1 BASES DEL BENCHMARKING

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation). Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp). Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos. Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es: Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmarking. Se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking.- Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini

Por tanto se concluye que el benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como se sabe la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas practicas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los punto importante no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

Este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

4.2.2 LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING DE ÉXITO

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.
 - a. Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
 - b. Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
 - c. Identificación de factores críticos de éxito.
 - d. Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2. Formación de un equipo de benchmarking: Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
 - a. Tipos de equipos de benchmarking. o Grupos funcionales de trabajo.
 - b. Equipos inter funcionales, interdepartamentales y equipos inter organizacionales.
 - c. Equipos ad hoc. Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
 - d. Especialistas internos.
 - e. Especialistas externos.
 - f. Empleados.
 - g. Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
 - h. Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.

- i. Capacitación.
 - j. Calendarización.
3. Identificación de socios del benchmarking.
 - a. Establecimiento de red de información propia.
 - b. Identificar recursos de información.
 - c. Buscar las mejores prácticas.
 - d. Redes de Benchmarking.
 4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.
 - a. Conocerse.
 - b. Recopilar la información.
 - c. Organizar información.
 - d. Análisis de la información.
 5. Actuar.
 - a. Producir un informe de benchmarking.
 - b. Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
 - c. Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
 - d. Visión del proyecto en su totalidad.

4.2.3 UTILIDAD DEL BENCHMARKING

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking ?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones. Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/ organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos "conductores) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos ?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?

10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado ?

4.3 LA REINGENIERIA

La identificación de las mejores prácticas, genéricas o funcionales con las cuales una empresa pretenda construir una nueva ventaja competitiva y hacerla estructural, puede requerir no sólo mejoramiento de la calidad, sino REINGENIERIA. Para ello debemos respondernos algunas preguntas ¿Porqué rediseñar la administración?, ¿Qué clase de cultura queremos? Y así entender en qué consiste esta segunda revolución gerencial.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo. Es de anotar lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías. Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido estas fuerzas son:

- **Clientes:** Los cuales asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades. Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo". Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.
- **Competencia:** Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas. La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.
- **Cambio:** El cual se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas. Los

ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

4.3.1 RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

- **Varios oficios se combinan en uno.** La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso. Los beneficios de los procesos integrados eliminan pasos laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.
- **Los trabajadores toman decisiones:** En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.
- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:** Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después. La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas:

- Muchas tareas se hacen simultáneamente.
- Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.
- **Los trabajos tienen múltiples versiones:** Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.
- **El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos. Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.
- **Se reducen las verificaciones y los controles:** Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso. Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.
- **La conciliación se minimiza:** Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación. Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto. Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del

proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

- **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas:** Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

4.3.2 TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

- **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de Proceso:** En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.
- **Los oficios cambian:** De tareas simples a trabajo multidimensional Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global. Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real. Después de la

reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

- **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.** Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso. La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.
- **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación:** En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.
- **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados:** La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.
- **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad:** Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

- **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos:** La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.
- **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores:** Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.
- **Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas:** Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.
- **Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes:** Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

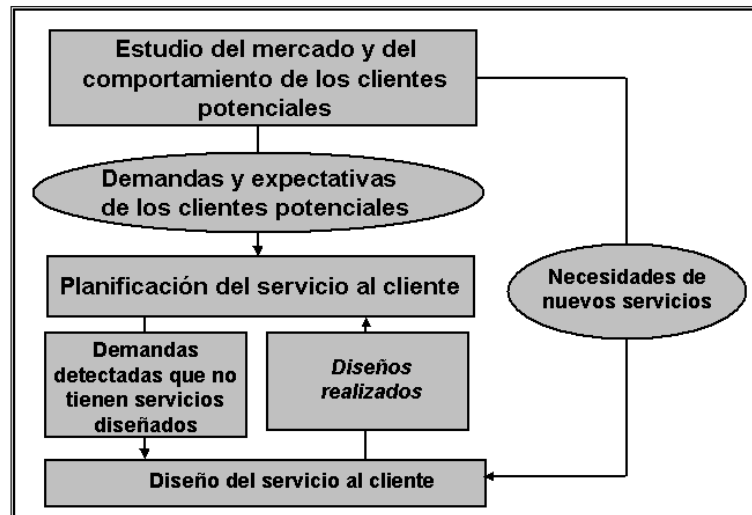


Figura 4. Interrelación del estudio de mercado, la planificación del servicio y el diseño del servicio

5 MARCO CONCEPTUAL

- **Empresa:** Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión.
- **Tarjeta de Crédito:** Surgen como complemento al dinero en efectivo para facilitar las operaciones de los consumidores. Una ventaja es que pueden ser utilizadas en todo el mundo, sin disponer de dinero en efectivo en la moneda local. Las tarjetas de crédito son tarjetas que se utilizan para disponer de una línea de crédito que permite al titular de la tarjeta hacer compras o retirar dinero de un cajero o de un banco hasta un determinado límite y en un plazo de tiempo especificado que suele ser de un mes. La gran ventaja de las tarjetas de crédito es que el crédito utilizado puede ser pagado por completo cada mes o fraccionar el pago en varios meses. Esto da una flexibilidad a la hora de hacer compras que se pueden pagar posteriormente en varios plazos.
- **Servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes, el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Es una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.
- **Responsabilidad social:** Es la que tiene la empresa con relación a mejorar o conservar su entorno por que lo necesita para su desarrollo, por medio de diferentes conceptos y/o herramientas entre ellas:
 - **Libro Verde:** Se basa en principios con el fin la empresa busca mejorar el medio ambiente, evitando mas contaminación y mitigando el impacto negativo que antes había causado.
 - **Global Compact:** Es de forma global que busca promover los objetivos de la ciudadanía corporativa renovando esfuerzos de dialogo y cambio social.
 - **OCDE:** (Potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales) Sirve a las empresas y sus stakeholders a articular

de forma mas efectiva su contribución global al desarrollo sostenible.

- **WBCSD:** Este se basa en el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mejorando la calidad de vida de los trabajadores y su familia, así como el de la comunidad y la sociedad en general.
- **Ventaja Competitiva:** Son las acciones ofensivas y defensivas que tiene cada organización con el fin de generar retorno en el capital invertido teniendo como base tres aspectos preponderantes que son:
 - **Liderazgo por costos:** Se basa en bajo costo logrado por economía de costo a escala.
 - **Diferenciación:** En este aspecto la compañía intenta ser única y para lograrlo se puede apoyar en el producto, distribución, ventas, comercialización o servicio.
 - **Enfoque:** Con este la compañía busca ser la mejor de un segmento ya sea por costos o por diferenciación o ambas.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

- **Cadena de Valor:** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valores agregados en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.
 - **Actividades primarias:** Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:
 - **Logística Interna:** Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
 - **Producción:** Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
 - **Logística Externa:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
 - **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
 - **Servicio:** Agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.
 - **Actividades secundarias:**
 - **Infraestructura de la Organización:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

- **Dirección de Recursos Humanos:** Búsqueda, contratación y motivación del personal.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** Obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- **Compras:** Proceso de compra de los materiales.
- **Filantropía:** Es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta. Los esfuerzos filantrópicos son realizados por parte de individuos o por grupos de individuos organizados, el trabajo de voluntario para apoyar instituciones que tienen el propósito específico de ayudar a los seres vivos y mejorar sus vidas, son considerados actos filantrópicos.
- **Mercadeo de Causa Social:** Las Empresas de hoy saben que ya no es a través del producto sino del producto ampliado que deben motivar el consumo de sus productos o servicios. Es decir, ya no se compete con las características técnicas sino con las sensaciones o sentimientos que el producto o servicio despierta en los ciudadanos. El mercadeo hacia lo social es una estrategia de mercadeo, por eso está condicionado al consumo. El mercadeo hacia lo social es una buena forma para sentirse bien consigo mismo mediante algo que se hace. En síntesis se basa en aumentar ventas y prestigio a través de la percepción positiva que se genera en el cliente o consumidor.
- **Inteligencia Emocional:** Se encuentra relacionada por supuesto con la intuición y la conciencia, es indagar y reflexionar sobre el particular y por supuesto seleccionar y desarrollar el estilo de liderazgo acorde con dichas realidades internas. Se reafirma categóricamente que el sentimiento emocional verdadero que las personas sienten se transmite por sí solo, a través del lenguaje corporal como son: la mirada, los gestos, el tono de voz que siempre van más allá de las palabras.
- **Análisis estructural:** Método de prospectiva que explicita la estructura interna de cualquier sistema. Permite introducir sus variables principales en una matriz para valorar sus interrelaciones.
- **Análisis de sistemas:** Recuento de aquellos elementos de una situación dada que parece mantener entre ellos relaciones tales que permiten representar una situación bajo la forma de un conjunto coherente y articulado de variables, en el que cada variable no se estudia así misma, sino en referencia al sistema y a las funciones que cumple (Decouflé).
- **Análisis Morfológico:** Técnica que identifica sistemáticamente todos los medios posibles para alcanzar una meta. Un enfoque consiste en crear una lista de todas las posibles variables de tal manera que cada una sea examinada y todas las combinaciones exploradas (World Future Society).
- **Árbol de pertinencia ó árbol de relevancia:** Técnica decisional empleada en la selección de futuros, en la que se crea una jerarquía de decisiones o elementos mutuamente excluyentes de un sistema, por

niveles que constituyen las ramas del árbol a partir de un tronco o nodo inicial que sería el sistema (Rivera). Técnica para analizar sistemas o procesos en la que se diagraman distintos niveles de complejidad y en el que se identifica una jerarquía. La técnica se emplea para identificar efectos colaterales no esperados de las innovaciones (World Future Society).

- **Backcasting:** Método usado en prospectiva. Partiendo de la identificación precisa de un escenario específico se reconstruye su desarrollo a la inversa, buscando sus orígenes y evolución. Conceptualmente es el proceso inverso al del pronóstico.
- **Código de ética:** Mecanismo de control interno. Es una herramienta para disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones. Establece un mecanismo de conducta que relaciona los Productos, Servicios, Áreas/Sectores–Actividades/ Procesos que tienen lugar en la compañía.
- **Desarrollo sostenible:** Noción que implica el uso y aprovechamiento de cualquier ecosistema sin perjudicar el posterior uso y aprovechamiento por parte de las generaciones futuras.
- **Gestión estratégica:** Método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y muy utilizado en el ámbito empresarial.
- **Heurística:** Algo que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento. Un conjunto de métodos para ayudar a la habilidad de las personas para aprender nuevas cosas (World Future Society). Se dice también de métodos que necesitan de la interacción humana para aprender o bien que evolucionan por ejemplo por aprendizaje y su funcionamiento no está predeterminado por una teoría sino en base a la experiencia.
- **Modelo:** Construcción teórica elaborada a partir de un número finito de parámetros generalmente descritos bajo una forma simbólica para ilustrar una hipótesis de análisis. Simplificación abstracta (simbólica) o concreta (maqueta) de la realidad que nos sirve para estudiarla y eventualmente experimentar ficticiamente con ella.
- **Plan:** Presentación jerárquica de actividades ligadas a una serie de decisiones enumeradas según un orden funcional (calendario de las decisiones), en vista de alcanzar un conjunto de objetivos.
- **Planeación:** Toma de decisiones sobre acciones de las que una o más pueden ejecutarse en el futuro. Toma anticipada de decisiones.
- **Pronóstico:** Declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia.
- **Prospectiva:** Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción (Diccionario Petit Robert). Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que les son atribuidas. Estudio de las causas que

determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo. Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro. Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él.

- **Proyección:** Imagen del futuro resultante de una visión "amplificada del futuro", que conserva la misma estructura del presente; generalmente se obtiene por medio del estudio cuantitativo (series de tiempo) o cualitativo de tendencias.
- **Tendencias:** Series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.

6 MODELO DE GESTION

CMR FALABELLA

CMR significa Crédito Multi Rotativo y hace parte del grupo FALABELLA Internacional.

Falabella fue creada en el año 1889 por Salvatore Falabella, fue creada como una tienda de ropas ya que el era un reconocido sastre Chileno, con el tiempo incluyo calzado, y luego la convirtió en un mercado al menudeo con todos los artículos que requieren los clientes como electrodomésticos, muebles para hogar y oficina, juguetería, y por supuesto ropa y calzado.

En 1980 nace CMR como una opción de compra para los clientes de las tiendas Falabella y así comenzó a expandirse como una de las más completas multinacionales ya que cuenta con aseguradora, agencia de viajes, bancos, agencia de cobranzas.

En este momento tiene presencia en Perú, Argentina, Colombia, y claro Chile, a Colombia llego en el año 2003 a Sodimac y el 2005 ingresa con CMR a Carrefour, en los países en donde se encuentra posicionada cuenta con diferentes alianzas y se ha fusionado con mas compañías por ejemplo acá en Colombia esta fusionada con Sodimac Home Center, en este momento es dueño del 49% de las acciones de la compañía, también esta integrada con comercios como Carrefour.

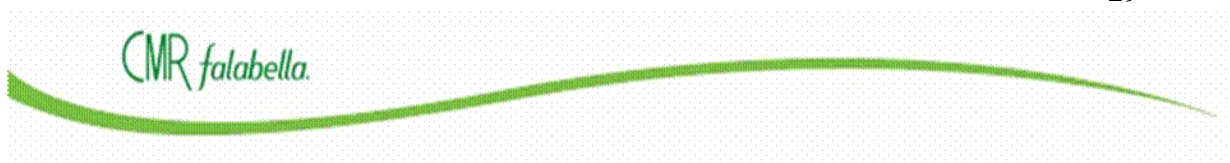
CMR Falabella fue creada para ofrecer un retail financiero para lograr mayor integración y por tanto mayor crecimiento.

MISION

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros Clientes en cada una de las comunidades en las que nos insertemos

VISION

Ser la mejor opción de pago en todos los comercios en Colombia para el 2015, brindándoles a los clientes las mejores formas de financiación.



DESCRIPCION DE PRODUCTO

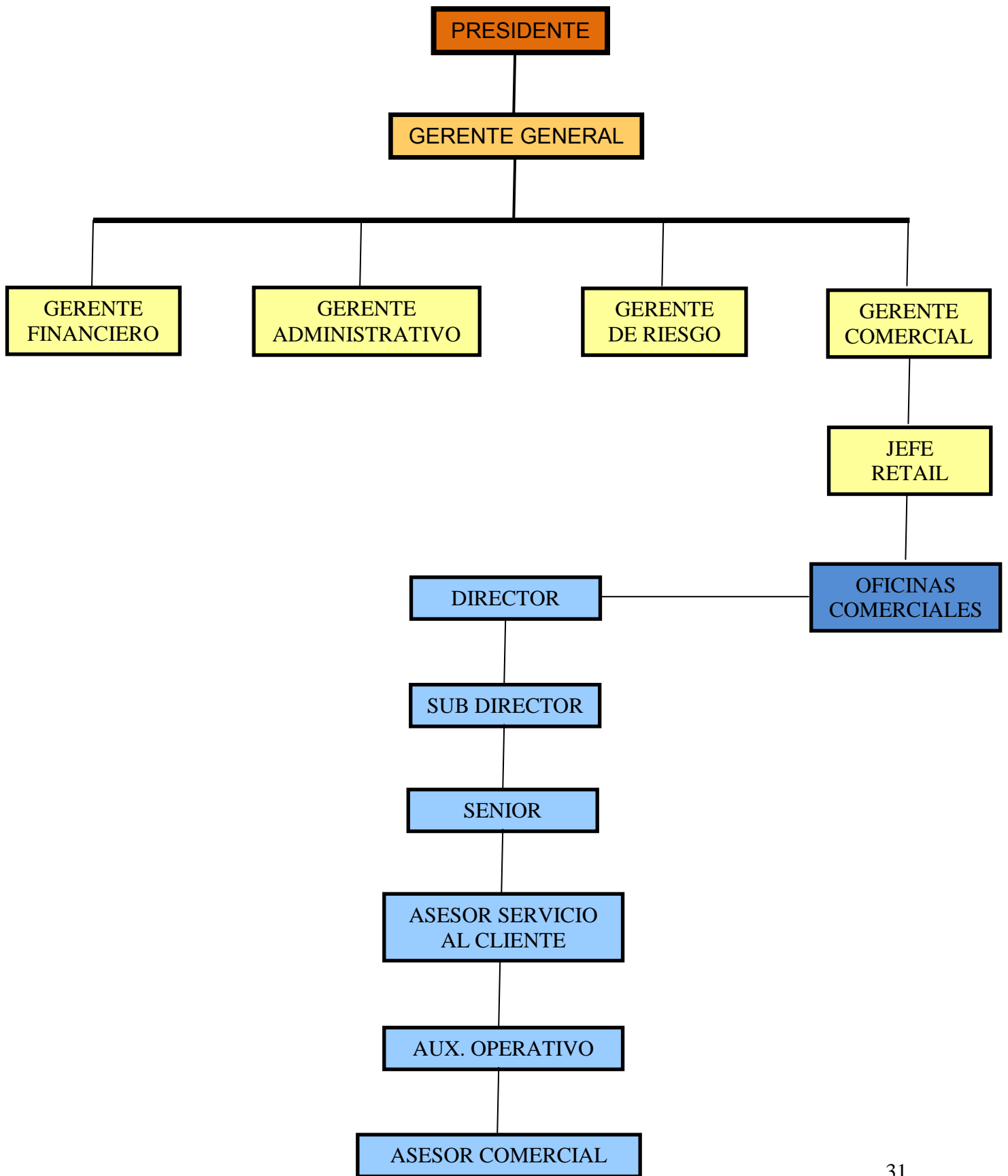
La Tarjeta de Crédito CMR Falabella es el medio de pago y de financiación que te permite comprar en todas las tiendas Falabella, almacenes Homecenter, Hipermercados Carrefour y una amplia red de comercios adheridos.

BENEFICIOS DE PRODUCTOS

- Entrega inmediata de la tarjeta en una de nuestras oficinas CMR (previo estudio y evaluación)
- Cuota de manejo baja
- Plazo para compras de 1 a 24 cuotas (según el establecimiento de comercio donde se realice la compra)
- Acceso a Oportunidades Únicas de productos con precios increíbles
- No cobro de interés cuando la compra se pacta a 1 mes
- Seis opciones para escoger la fecha de pago 5, 10, 15, 20, 25 o 30 de cada mes (se escoge en el momento de la apertura)
- Seguro de deudores que cubre el 100% de la deuda de la tarjeta más un valor adicional para los beneficiarios
- Extra cupos puntuales otorgados inmediatamente, según comportamiento
- Plan Media Cuota para diferir de 3 a 6 meses hasta el 50% del pago mínimo (aplican condiciones y restricciones, la tarjeta debe estar al día)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La junta directiva principal se encuentra en Chile, allí están los mayores accionistas y es desde Chile donde se toman las grandes decisiones, la estructura en Colombia es de esta forma:



PERSONAL POR OFICINA

Cada oficina cuenta con una planta conformada por:

- 1 Director
- 1 Subdirector
- 1 Asesor Senior
- 11 Asesores de Servicio ☆
- 7 Auxiliares Operativos ☆
- 21 Asesores comerciales ☆

Los cargos con asterisco varían el número de colaboradores según el tamaño de cada una de las oficinas, esta planta es la establecida en la oficina de Falabella de Home Center Sur.

PROVEEDORES

Los proveedores de CMR son empresas grandes conocidas en su área como:

- En papelería y elementos de oficina Epson
- En insumos como cinta para las esbosadoras la Empresa se llama Rhico.
- Plásticos Colombia para las tarjetas de crédito.
- En insumos de aseo se utiliza Familia Línea industrial.
- Data crédito y Cifin para realizar las consultas sobre historial a crediticio los cuales pasan un reporte mes vencido sobre los consumos por código para ser pagado por el área central.

CLIENTES

Los clientes de CMR Falabella son personas naturales tanto empleados, pensionados e independientes exceptuando comerciantes que cumplan con los requisitos establecidos por la unidad de crédito de la compañía.

JORNADAS LABORALES

Los horarios varían según la tienda y la temporada en la que se este para esta época en Home Center sur se dividen en dos grupos que son:

- Administrativos:
 - Apertura: 7:30am a 4:30pm ☆
 - Intermedio: 10:30am a 7:30pm ☆
 - Cierre: 1:30pm a 9:30pm

- Comerciales:
 - Apertura: 9:00am a 6:00pm ☆
 - Intermedio: 11:00am a 8:00pm ☆
 - Cierre: 1:00pm a 9:00pm

Los horarios con asterisco tienen una hora de almuerzo.

Estos turnos son rotativos de domingo a domingo con 7 descansos en el mes establecidos por malla de turnos en ellos incluidos un domingo al mes.

STAKEHOLDERS

- **Relación con mis trabajadores:** Los empleados de CMR Falabella están vinculados directamente por la empresa con un contrato a término indefinido, para las personas recién vinculadas existe un periodo de prueba de tres meses. Se tiene un salario básico con todas las prestaciones de ley y comisiones según cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia comercial las cuales son pagadas mes vencido dentro del salario el cual se realiza de manera mensual. Los colaboradores de la compañía contamos con un fondo de empleados y cuentan con alianzas con diferentes entidades financieras para facilitar préstamos con muy bajos interés y sin trámites engorrosos.

- **Encadenamiento productivo:** Para CMR Falabella es muy importante la responsabilidad, credibilidad y en general la imagen de sus proveedores ya que ellos contribuyen con el desempeño de la compañía, por tanto es muy exigente en cuanto al cumplimiento de los acuerdos establecidos, se realizan grandes alianzas estratégicas en donde el proveedor ofrece la mayor calidad en su producto y CMR como cliente paga el precio justo en los plazos acordados previamente.

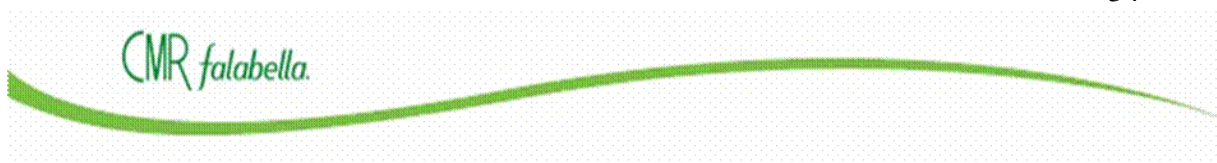
- **Transparencia:** Este es un de los principios mas importantes de la compañía ya que por ser comercial y de financiamiento tiene como responsabilidad rendir los diferentes informes a los entes de control y a la organización en general, la compañía publica cada bimestre la

evaluación del comportamiento del mercado y como esta clasificada en este periodo, también rinde un informe sobre actualizaciones en las lista de lavados de activos y competencia desleal.

- **Medio ambiente:** La compañía tiene una política ambiental muy estricta en donde todos y cada uno los colaboradores es personal activo del cuidado y protección del medio ambiente y por tanto de la labor de reciclaje.
- **Clientes o usuarios:** Los usuarios de la compañía son los tarjetahabientes de CMR y sus familias para los cuales les prestamos diferentes servicios no solo la financiación y la promoción de variados productos si no la información precisa y adecuada acerca de su crédito brindando un servicio responsable en cuanto a las preguntas, quejas y reclamos que se puedan presentar.
- **Comunidad:** La compañía cuenta con planes de colaboración a la comunidad a la que impactan, facilita las practicas empresariales en diferentes áreas de la empresa, patrocina y da posibilidades de trabajo de forma masiva a personas que cumplan los requisitos establecidos previamente, el apoyo que se da a la familia de los colaboradores de la empresa es muy bajo por no decir nulo solo otorgan los subsidios establecidos por la ley, dentro de los beneficios que se tienen esta una póliza de muerte o incapacidad permanente extralegal.
- **Gobierno:** Para la compañía es muy importante la relación con las autoridades locales, al igual que las autoridades financieras nacionales, por tanto tiene establecido un gobierno interno estableciendo el código de ética y los principios de la compañía.

TABLA DE STAKEHOLDERS Y SU PUNTAJE

STAKEHOLDER	PROMEDIO
1. Relación con mis trabajadores	1
2. Encadenamiento productivo	2
3. Transparencia	1
4. Medio ambiente	1
5. Clientes y usuarios	4
6. Comunidad	3
7. Gobierno	1



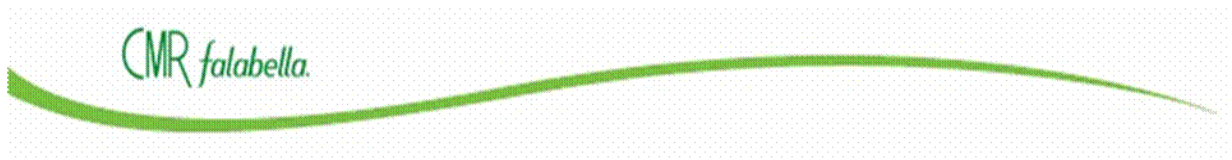
MATRIZ 5W 1H

- **Que?** Se realizara un modelo de gestión enfocado a mejorar la calidad del servicio al cliente de CMR FALABELLA teniendo como base primordial el cliente interno.
- **Donde?** En todas y cada una de las dependencias de la compañía tanto en las oficinas comerciales como en la parte administrativa y de cobranzas.
- **Cuando?** A partir del 14 de Septiembre cuando ya se tenga terminado el modelo a seguir.
- **Cual?** El modelo de gestión de servicio al cliente va a estar basado en las teorías de Karl Albrecht y Humberto Serna Gómez.
- **Quien?** Se iniciara por los directivos de cada una de las áreas y oficinas comerciales para que ellos bajen la información a sus colaboradores.
- **Como?** Esta programado para realizarse en tres etapas:
 - Reconocimiento de las principales causas de las quejas (percepción de todos los colaboradores).
 - Capacitación con el fin de resolver las dudas de los colaboradores y dar tips para manejo de las preguntas quejas y reclamos de los usuarios.
 - Concursos internos para incentivar y motivar a todos los empleados de la compañía en el mejoramiento de la imagen que tienen sobre ellos.

IDENTIFICACION DE RUTAS DE ACCION

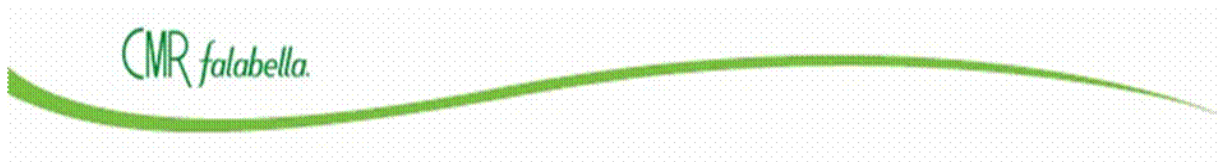
NOMBRE DE LA EMPRESA: CMR FALABELLA	NUMERO DE EMPLEADOS: 3.000
ENFOQUE DE LA RSE: Manejo de la información, principio de transparencia	
PARTE INTERESADA	QUE ASPECTO TRABAJAR
ACCIONISTAS	Mayor integración con los usuarios finales
EMPLEADOS	Compromiso para brindar información de calidad de forma eficiente y veraz
USUARIOS	Mejor comprensión de la información recibida
PROVEEDORES	Cumplimiento en la entrega para de los insumos
DISTRIBUIDORES	Manejo adecuado de la publicidad utilizada en sus comercios
COMUNIDAD LOCAL	Programas de integración y participación conjunta
SOCIEDAD EN GENERAL	Mejoramiento en la comunicación para integrar de forma mas eficiente
ESTADO	Transparencia en los informes presentados
MEDIO AMBIENTE	Continuar con la implementación de mejora ambiental

GUTIÉRREZ, Roberto (2008). Escuela de Responsabilidad Social Empresarial ERSE. Bogotá: IESO.



RUTA DE ACCION PRIORIZADA						
NOMBRE DE LA EMPRESA	CMR FALABELLA			NUMERO DE EMPLEADOS	3.000	
ENFOQUE DE LA RSE	Manejo de la información, principio de transparencia y servicio de calidad					
RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA	Diana Mylena Avilan Romero					
¿QUIEN? POBLACION OBJETIVO	Empleados de CMR en todos los diferentes cargos jerárquicos					
¿QUE? DESCRIPCION DE LA INICIATIVA	¿COMO?			¿CUANDO? CRONOGRAMA		
	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	FECHA INICIO	FECHA Y SEGUIMIENTO FRECUENCIA	FECHA TERMINACION
Se busca mejorar el servicio al cliente humanizando el trato dado por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.	Capacitaciones de mejoramiento del servicio, conocimiento más profundo sobre liquidación de intereses e interpretación de la información.	Mayor aceptación por parte de los usuarios, fidelización de todos nuestros clientes y adquisición de nuevos.	Se modificaron y se incluyeron en la planilla de autocontrol por oficina, para medirlos se tienen en cuenta las PQRS y las cancelaciones.	01 de Octubre 2009	La primera evaluación el 15 de Noviembre 2009 y la segunda evaluación el 30 de Diciembre 2009	30 de Enero 2010

Fuente: Diana Mylena Avilan Romero



En este momento en CMR FALABELLA se están presentado 2.500 cancelaciones en promedio mensual y el nivel de quejas y reclamos es de 4.000 recepcionados en las 26 oficinas a nivel nacional y el call center de servicio al cliente de la compañía. Estos son los motivos más recurrentes y el porcentaje por cada uno.

MAL SERVICIO	Tarjetas mal vendidas	980
	Seguros mal vendidos	868
	No llega extracto	476
	Cobros injustificados	336
	Inconformidad insertos	140
	TOTAL	2800

Fuente: Diana Mylena Avilan Romero

CARTERA	Responsabilidad del cliente	612
	No llega extracto	504
	Suplantación	84
	TOTAL	1200

Fuente: Diana Mylena Avilan Romero

- **Tarjetas mal vendidas:** Hacen referencia a las verdades a medias o mentiras que dicen los asesores comerciales con el fin de obtener mayor colocación de las tarjetas, tales como: Que es la tasa de interés mas baja del mercado, que van a quitar las cuotas de manejo, o que van a existir nuevamente los avances en efectivo.
- **Seguros mal vendidos:** Todos los miembros de la compañía deben apoyar la gestión comercial de falabella pro que es la aseguradora de la empresa la cual ofrece a sus cliente diferentes beneficios los cuales son cargados mensualmente al cobro mensual de la tarjeta, en muchas ocasiones le dicen al cliente que este cobro solo será por una vez, y en el peor de los casos hacen que el cliente firme la póliza sin informarle de que se trata o le dicen que si no acepta el beneficio no se le otorga la tarjeta, todo por cobrar la comisión.



- **No llega extracto:** La mensajería de CMR Falabella la entregan 2 empresas aparte y se han presentado continuas quejas ya que nunca llegan los extractos.
- **Cobros injustificados:** Son los cobros que se cargan por error a las cuentas.
- **Inconformidad insertos:** Los insertos son revistas publicitarias que emite CMR y HOMECENTER en algunos momentos colocan mal el precio o los beneficios de los productos allí ofertados.
- **Responsabilidad del cliente:** Este aspecto no se puede dejar de lado ya que la situación del país y el nivel de desempleo están impactando de forma negativa.
- **Suplantación:** Como muchas de las tarjetas de crédito existen suplantaciones a los clientes por ello se realizan negación de compras.

CAUSALES DE QUEJAS

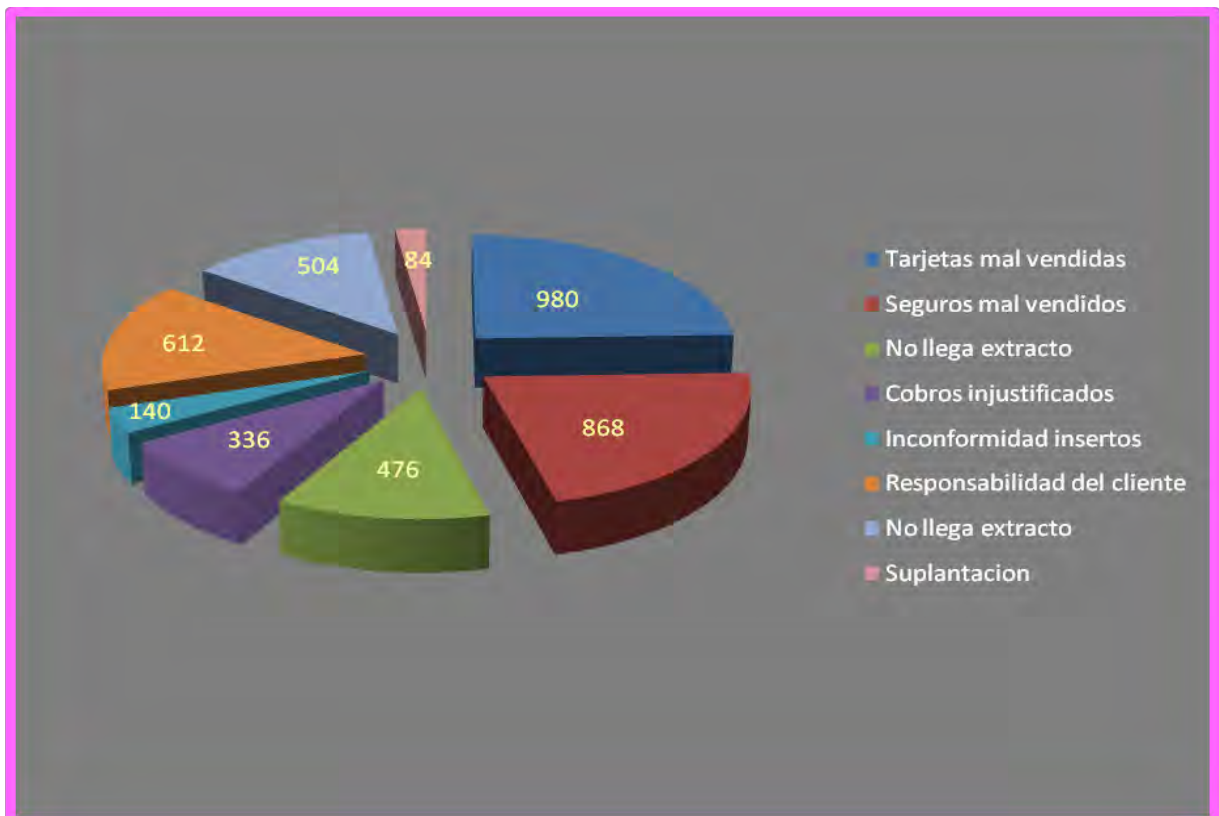


Figura 5. Causales de Quejas

Karl Albrecht, Asegura que servir en el sentido más amplio posible. No se habla del servicio en el antiguo sentido de sonreírle al cliente tras el mostrador solamente, sino del servicio total, en el sentido de que el trabajo de cada

persona de la empresa, crea y agrega un valor para el cliente o para alguien que sirve al cliente.

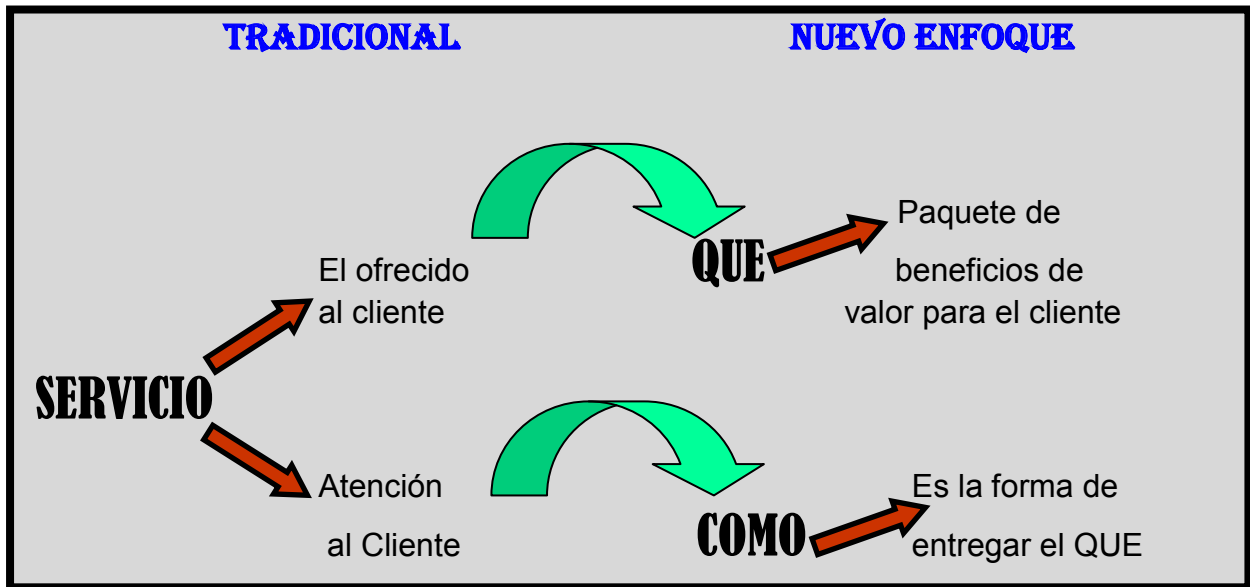


Figura 6. Organización de Nuevo Enfoque

Se toma al cliente como centro y razón de la compañía por tanto el modelo adaptado se basa en la idealización del mismo con diferentes características.

El plan a seguir para mejorar estas cifras son:

ESTRATEGIAS

- Creación de la Gerencia de Servicio al cliente.
- Creación de las coordinaciones regionales de Servicio al cliente.
- Capacitación continúa a todos los funcionarios de la compañía.
- Evaluación a la información suministrada por los funcionarios.
 - Cliente incognito.
 - Grabación y monitoreo de todas las llamadas a clientes.
 - Control personalizado por funcionario y queja.
- Creación del departamento de idealización y líderes por oficina los cuales cuentan con perfiles y capacidad de ofrecer beneficios de retención.
- Bajar la cuota de manejo.
- Ampliar los comercios.

INDICADORES

- Bajar el volumen de quejas y reclamos en las oficinas y call center de la compañía.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente y la actitud de los colaboradores.
- Cambiar la percepción que los clientes tienen sobre la compañía.
- Minimizar el margen de errores cometidos por los empleados.
- Cumplimiento en el tiempo de respuesta a las quejas de los usuarios
- Evitar los silencios administrativos.
- Reducir el tiempo perdido por problemas generados por sistemas o redes.
- Crecimiento en volumen de la información.
- Cumplimiento en el tiempo de estudio de crédito.
- Mayor compromiso por el departamento de crédito al verificar la información de un solicitante.
- Mejorar la calidad de la agencia de cobranzas.
- Minimizar el numero de reclamos que van a la Superintendencia Financiera.
- Eliminar el valor que se pagan por multas por las quejas en la Superintendencia Financiera.

RECURSOS

No se contratara más personal ya que lo único que se debe hacer es mover ciertas personas de diferentes oficinas y cargos por ejemplo:

- El gerente de Servicio al cliente será el director 2 de la oficina CMR FALABELLA Santafé
- El coordinador regional Bogotá será el subdirector de HC SUR y este será reemplazado por el de Américas.
- Los lideres de Servicio por oficina serán los Asesores de Servicio al Cliente mas destacados.
- Los equipos para el monitoreo ya están en la compañía solo que no se les estaba dando el uso apropiado.

El modelo de gestión se comenzara a implementar a partir del día 01 de Octubre de 2009 su fase inicial será de 120 días en los cuales se desarrollaran los planes antes propuestos con dos evaluaciones comprendidas en el 15 de Noviembre y la segunda el 30 de Diciembre del respectivo año, estas evaluaciones son con el fin de identificar las falencias y lograr las oportunidades de mejora para que en la segunda fase sea mas completo y eficaz.

7. CONCLUSIONES

El proceso y la definición de un Modelo de Gestión de Servicio al Cliente permite identificar los puntos críticos de la compañía así mismo las percepción que el cliente tiene del mismo con ello se busca una mejora y poder convertir esta debilidad en una fortaleza que sea identificada como una ventaja competitiva y logre marcar diferenciación en el mercado.

Lo importante es la concientización de todos y cada uno de los colaboradores de la compañía que el cliente en nuestra organización es mas que un numero, es un ser humano con sentimientos, esperanzas y que nosotros como entidad de financiamiento debemos ser el instrumento para que logre cumplir sus sueños y no la pesadilla que causa situaciones de conflicto en su vida, por ello es necesario cumplir a cabalidad el principio de calidad en la compañía que dice

***“EL CLIENTE ES NUESTRO DEBER Y NUESTRA
RESPONSABILIDAD”***

8. BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT KARL y ZEMKE, Ron. Service America, New York : 1990
- ALBRECHT KARL. Servicio al Cliente Interno. México, D.F.: 1992
- ALBRECHT KARL. La Misión de la Empresa. Buenos Aires 1994a
- ALBRECHT KARL. Todo el Poder al Cliente. Buenos Aires 1994b
- ÁLVAREZ TORRES, Martín. Manual de competitividad. Ediciones Panorama. Primera edición 1998
- CUESTA Fernández Félix. Fidelización Un pasó más allá de la retención. Editorial McGraw Hill 2003
- GABIN M° Amparo. Gestión comercial y Servicio de Atención al cliente. , Capítulo 9. Editorial Thompson, 2004
- HESKETT, James. La Gestión en las empresas de Servicio. Plaza & Janes. 1988
- MUNCH GALINDO, Lourdes. Más allá de la excelencia y de la calidad Total. Editorial Trillas. México.
- OKLAND, John S. Administración por calidad total. Editorial CECOSA. 2001
- SHAW John. Gestión de servicios. Ediciones Díaz de Santos. Año 1991