

*Marketing dentro de la organización.
Diseñando productos y servicios para el cliente interno*

Alumno: **Laura Roca**

Tutor: **Ronald Spina**

Junio 2010

Agradecimientos

A mis papás, que creyeron siempre que lo mejor que podían darme era educación. No se equivocaron.

A mis compañeros (y ahora amigos) del “Grupo 5” del primer año y del “Grupo 5 ´ensamblado”, ese que supimos formar a partir del segundo año, y que sigue creciendo con la llegada de los novios, esposos y herederos.

Las largas horas dedicadas hubiesen sido demasiado tediosas sin su compañía. Hoy elegimos estar juntos... ¿quién lo hubiese pensado?

A mis jefes, que confiaron en mí y me dieron la oportunidad de emprender este camino que yo tenía muchas ganas de transitar.

A los profesores de la UTDT, cada uno con su particularidad, que nos mostraron a través de los contenidos académicos y las horas compartidas su perspectiva del mundo.

Y por último, quisiera compartir con ustedes una frase para cerrar esta tesis que me identifica en el paso por esta facultad y por la vida misma:

***"La mente que se abre a una idea nueva
jamás volverá a su tamaño original".***

A. Einstein.

Resumen

En este trabajo pretendo encontrar el paralelo existente entre los conceptos y herramientas empleados desde el Marketing dirigidos a crear productos y servicios apreciables por el mercado, y aquellos que se utilizan en el interior de una organización para brindar al cliente interno (otras áreas de la compañía), proyectos de alto valor para satisfacer necesidades y aumentar la productividad y/o rentabilidad de la organización.

Para esto, repasé los principales instrumentos que aplica el Marketing que podían ser útiles para diseñar, desde una óptica de mercado, productos o servicios deseables por el consumidor: nuestro cliente interno.

Dado que, con anterioridad, otras disciplinas como Recursos Humanos, habían utilizado también recursos del Marketing, creí oportuno validar los antecedentes y tomar el aprendizaje, entendiendo las similitudes y diferencias entre el cliente interno de la organización respecto del cliente de mercado.

Finalmente, seleccioné dos proyectos para gestar desde cero, con el nuevo enfoque de “orientación al cliente y satisfacción de sus necesidades”, utilizando las distintas herramientas disponibles, siguiendo rigurosamente la metodología heredada de la disciplina que he tomado como referente.

El éxito de ambos proyectos, en cuanto a la aceptación de los mismos por parte del público objetivo, dio muestras de que los aprendizajes de otras disciplinas pueden ser capitalizados en distintas áreas, permitiendo el crecimiento conjunto de las ciencias de la organización.

Índice

1	INTRODUCCIÓN	6
1.1	Problema.....	6
1.2	Objetivo.....	7
1.3	Metodología	8
1.4	Hipótesis de trabajo.....	9
2	CONTEXTO	10
2.1	Economía y política	10
2.2	La empresa.....	13
2.3	La Gerencia de Operaciones	15
2.4	Los proyectos.....	17
3	EN BÚSQUEDA DE UN NUEVO ENFOQUE	18
3.1	Productos y servicios de la Gerencia de Operaciones	18
3.2	Algunos fracasos	18
3.3	Tratando de explicar los motivos.....	21
3.4	Encontrando soluciones	23
3.5	Involucrar al cliente interno.....	24
4	MARCO TEÓRICO	25
4.1	El ABC del Marketing.....	25
4.2	Antecedentes en otras áreas de la empresa.....	31
5	MARKETING DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO.....	37
5.1	Diferencias con el cliente interno de RRHH	37
5.2	Similitudes y diferencias con el cliente “de mercado”	37
5.3	Los productos y servicios	40
5.4	¿Producto, Precio, Promoción, Plaza?.....	41

5.5	El posicionamiento	42
5.6	Publicidad: lo que hacemos y quiénes somos.....	44
6	PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO MODELO	46
6.1	Metodología de trabajo	46
6.2	Selección de los proyectos	46
6.3	Análisis del entorno: oportunidades y amenazas	48
6.4	Análisis interno: fortalezas y debilidades.....	49
6.5	Análisis de fuerzas competitivas	50
6.6	Definición de valor para el cliente.....	52
6.7	Desarrollo y pruebas de conceptos	53
6.8	Posicionamiento.....	58
6.9	Pruebas de mercado.....	60
6.10	Lanzamiento al mercado	62
6.11	Publicidad.....	63
6.12	Análisis de ciclo de vida.....	65
6.13	Proceso de adopción.....	67
6.14	Impacto: medición de resultados.....	68
7	CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE	74
8	BIBLIOGRAFÍA.....	77
9	ANEXOS	78

1 INTRODUCCIÓN

Luego de diversas implementaciones de proyectos, gestados desde la Gerencia de Operaciones de una empresa de *retail*, donde después de insumir gran cantidad de tiempo y recursos, estos quedaron en desuso o bien no fueron valorados por las áreas a las cuales estaban destinados, empecé a pensar en el motivo de estos fracasos y qué debíamos hacer para capitalizar la experiencia en nuestro favor.

En este punto es donde evidencié que nuestros proyectos podían ser asimilables a los productos que cualquier compañía lanza al mercado y que las áreas a las cuáles se los entregamos, quizás se parecían a los clientes a los cuáles pretendemos satisfacer.

Si es así, entonces, era posible tomar prestado desde otras disciplinas expertas, los aprendizajes y aplicarlos en nuestra gerencia, para en adelante diseñar productos “exitosos”.

Si el cliente hoy es foco del Marketing, ¿por qué no puede serlo también el cliente interno? En los años transcurridos, las herramientas de análisis empleadas por el Marketing se han ido perfeccionando, al tiempo que áreas de la organización, distintas de Comercialización, como Recursos Humanos, han utilizado estas técnicas y han reconocido similitudes entre las características del cliente de mercado y del cliente interno.

1.1 Problema

La problemática que pretendo resolver surge de los fracasos que hemos experimentado en el pasado, donde proyectos ambiciosos, que creíamos que estaban planificados e implementados adecuadamente no fueron utilizados por nuestros clientes (las sucursales) o bien debieron sufrir correcciones drásticas con altos costos asociados, para salir a producción de modo eficiente para la organización.

Partimos entonces, de identificar el motivo de nuestros errores y encontrar una solución de cara al futuro.

¿Cómo hacemos para que los proyectos (productos y servicios) que entregamos a la organización sean exactamente los que los que nuestros clientes (internos) están dispuestos a comprar (utilizar)?

¿Servirán las herramientas del Marketing para tratar la problemática?

¿Podemos estudiar el mercado, diseñar un producto o servicio, promocionarlo y medir la satisfacción del cliente, al igual que lo hacen los mercadólogos, pero en este caso dentro de la misma organización?

1.2 **Objetivo**

El objetivo de este trabajo es encontrar el paralelo existente entre los conceptos y herramientas empleados desde el Marketing dirigidos a crear productos y servicios apreciables por el mercado, y aquellos que se utilizan en el interior de una organización para brindar al cliente interno (otras áreas de la compañía), proyectos de alto valor para satisfacer necesidades y aumentar la productividad y/o rentabilidad de la organización.

Se pretende “tomar prestadas” aquellas herramientas que sean de utilidad para diseñar, producir y sacar al mercado productos que sean “exitosos”. Definimos éxito en este ámbito como útil, insumiendo un nivel óptimo de recursos y permitiendo bajar el costo de ejecución de los procesos asociados y/o el *out put* final de los mismos.

Dado que el Marketing ha desarrollado y puesto en práctica, en los últimos años, distintas herramientas para satisfacer las necesidades de los clientes que atiende, se buscará encontrar una analogía entre el entorno de mercado y el interno, a fin de explotar la experiencia a disposición.

1.3 Metodología

Para alcanzar el objetivo propuesto, en principio, repasaré los instrumentos que utiliza el Marketing, para identificar aquellos que tienen mayor aplicabilidad al ámbito de las operaciones de la empresa de *retail* en la cuál se desarrollará el trabajo¹.

En este punto se procurarán encontrar las analogías, que luego se utilizarán para la puesta en práctica de las herramientas.

Si bien será importante encontrar paralelos con el Marketing, no así forzar la realidad estudiada, si es que la misma no cuadra con la teorías que nos sirven de base. Por ejemplo, en el ámbito interno, no encontraremos competencia múltiple de oferentes, y la Gerencia, como proveedora, debería ser siempre la opción preferible ante el cliente interno.

Seleccionadas las herramientas, se elegirán dos proyectos para aplicar las mismas. Se desarrollarán proyectos en dos áreas diferentes de la Gerencia de Operaciones, procurando obtener resultados comparables, siempre que en ambos casos la gestión se realice ajustándose rigurosamente a la metodología prevista para la aplicación de los diferentes instrumentos de marketing.

En este punto debemos procurar entender, entre otros temas, qué requiere el cliente, cuáles son los atributos y diseñarlos, comprender el valor que debemos brindarle. Asimismo se analizará el entorno, cómo estamos preparados internamente, cuál es el contexto y cómo lo enfrentamos.

Hacia el final se tomarán decisiones de lanzamiento al mercado (a la organización) donde se deberán responder las preguntas de tipo cuándo, dónde, cómo, a quién, etc.

Finalmente se presentarán los resultados alcanzados en cuanto a diseño del producto (proyecto) así como el impacto en la implementación.

1.4 Hipótesis de trabajo

El siguiente trabajo se elabora bajo tres premisas básicas o hipótesis, que intentarán validarse mediante el desarrollo del mismo.

Sería importante corroborar estas premisas, ya que permitiría a la organización, en adelante, estandarizar en las distintas áreas de servicio (áreas “proveedoras”), una metodología para el desarrollo de ideas y proyectos, haciendo uso de herramientas existentes, cuyos resultados ya han sido comprobados.

Si se respetan las pautas, existirían altas probabilidades de éxito en la implementación, lo que ahorraría recursos (incluido tiempo) y aumentaría la productividad de las áreas “cliente”, brindando satisfacción a las necesidades de éstas, y a la compañía en su conjunto.

- 1) Los proyectos generados desde un área de servicios de una compañía, admiten un tratamiento asimilable al de un producto o servicio que se lanza al mercado. Para que estos sean exitosos es necesario invertir tiempo y dinero en conocer las necesidades del cliente destinatario, en el diseño, lanzamiento y estudios posteriores de impacto.
- 2) Podemos considerar que el cliente interno de una compañía presenta características asimilables con las reconocidas en un consumidor de bienes y servicios, al cuál atendemos en el mercado.
- 3) Es posible utilizar herramientas del marketing para realizar estudios de mercado, diseño de productos, lanzamiento y mediciones, en el ámbito interno de una compañía.

2 CONTEXTO

Es posible encontrar sentido al análisis del problema planteado, acerca de ¿cómo hacemos para que los proyectos que entregamos a la organización sean exactamente los que los nuestros clientes (internos) están dispuestos a comprar (utilizar)?, si se comprende el entorno en el cual el mismo se presenta.

Los productos y servicios (proyectos) gestados desde la Gerencia de Operaciones de una empresa de *retail* deben ser exitosos, porque sólo de esa forma los mismos son útiles a la organización y contribuyen a que sea más productiva y rentable para los accionistas. Es la diferencia entre una inversión que arroja resultados positivos, y un gasto que consume tiempo, dinero y otros recursos.

En una economía inestable, con presiones desde distintos ámbitos, como el de los recursos humanos contratados o la inflación creciente, es preciso focalizarse en generar actividades rentables para los accionistas.

En el siguiente capítulo se resumen las influencias del contexto y cómo se pretende contribuir al mismo, aprovechando las oportunidades o bien evitando amenazas².

2.1 *Economía y política*

En este apartado se enuncian los principales aspectos económicos y políticos del país, y el impacto que los mismos tienen en la compañía, sus clientes y proveedores.

2.1.1 *Post crisis financiera mundial 2009*

A diferencia de otros países como EE.UU., donde se originó, o los países europeos que sintieron fuertemente su impacto, en Argentina, la crisis financiera mundial del año 2009 trajo consigo, una contracción económica y suba de precios del orden del 12% y una pérdida de puestos de trabajo del orden de los 350.000.

² Aún antes de comenzar a profundizar en la hipótesis de trabajo enunciada en el apartado anterior, recurro espontáneamente a la utilización de herramientas de marketing (FODA) para abordar el trabajo de investigación. Al igual que Rafael Muñiz en su libro Marketing en el siglo XXI pienso que es la herramienta estratégica por excelencia, y es usada a veces de forma intuitiva, aún sin conocer su nombre técnico.

En el 2010 no se espera que la economía tenga capacidad para recuperar en forma inmediata esos puestos y en consecuencia es previsible que sigan existiendo conflictos de corte social distributivo.

2.1.2 Inflación

Con una Inflación muy alta y la confianza del consumidor aún no recuperada, Argentina comienza a enfrentar nuevos problemas: el crecimiento del PBI proyectado para el 2010 se espera en el orden del 3% o 4% y ya no del 9%.

La inflación, aunque pueda dar lugar a un mayor consumo de bienes durables, para salvaguardar el valor del dinero, también atenta contra el poder adquisitivo de los clientes. A las empresas, un espiral inflacionario las afecta desde distintas perspectivas: genera inestabilidad en la proyección de las compras, presiona fuertemente a la fuerza laboral en pedido de ajustes de salarios, condiciona la estrategia de precios que insta a encontrar valores de equilibrio a fin de no perder clientes y tampoco resignar márgenes, entre otras variables.

A esta problemática, en sí misma difícil de resolver, se suma la desconfianza generalizada a los índices de inflación oficiales (INDEC), ya que los mismos distan mucho de otros cálculos paralelos realizados por consultoras especializadas.

2.1.3 Presión sindical

El índice de precios al consumidor se ha incrementado en los primeros meses del año, aunque muchos sueldos se mantuvieron congelados por la crisis. Los sindicatos reclaman ajustes salariales, que se están negociando.

Un ajuste masivo de los sueldos aumentará el dinero circulante, pero probablemente también genere cierta devaluación acompañada de un aumento de precios.

El costo laboral en dólares está cercano a los máximos históricos. Con la inflación subiendo y el tipo de cambio anclado por el gobierno en \$ 3,85, la mano de obra se torna cara. En un contexto de costo laboral elevado y reactivación económica moderada, por el lado social es de prever que el empleo no crecerá y el desempleo seguirá presionando y, por el lado empresario, que se reducirá la rentabilidad.

Los sindicatos ejercen presión mediante protestas, paros y movilizaciones. Los ajustes que se puedan alcanzar gracias a una estrecha relación con el gobierno, aunque ya no se espera que supere los índices de inflación, impactan fuertemente

en las Pymes y en las compañías con uso intensivo de mano de obra: operarios, vendedores, cajeros.

2.1.4 Escasez de liquidez, uso de reservas del BCRA

Después de una fuerte disputa, primero en el ámbito político y luego en el judicial, que implicó incluso la destitución del Presidente del BCRA, el Poder Ejecutivo, en el primer trimestre del 2010 hizo uso de reservas para el pago de los intereses de la deuda.

Ante esta falta de liquidez, las opciones a las que se enfrenta el actual gobierno, es la toma excesiva de deuda para mantener el gasto fiscal y que luego el problema lo tenga el próximo gobierno (habrá elecciones en el 2011), o bien reducir el gasto fiscal y tener problemas sociales. Considerando que en un año habrá elecciones, pareciera que la primera alternativa es más atractiva.

A corto plazo, la opción de aumentar el gasto público con deuda, debería favorecer una fuerte reactivación económica, aunque esta iniciativa sostenida en el tiempo, probablemente afecte el riesgo país (desconfianza de inversores ante incumplimiento del pago de la deuda tomada) y la tasa de interés disponible para tomar créditos.

2.1.5 Inestabilidad política

El vicepresidente es el principal opositor al gobierno actual de Cristina Fernández. En ninguna de las dos cámaras legislativas el oficialismo cuenta con mayoría absoluta. El Congreso debate sólo cuando hay quórum (y esto se da ocasionalmente). Se aprueban leyes, que luego se vetan y después se someten a juicio.

El panorama político actual se parece más a un campo de batalla que a un debate de ideas, donde prime el interés común del país.

Esta situación, además de paralizar leyes más o menos importantes que se dilatan en el tiempo en un espiral dialéctico, aleja a los inversores extranjeros, que no encuentran en Argentina, un país medianamente previsible a mediano, y menos aún a largo plazo.

2.1.6 Aumento del consumo

Los créditos hipotecarios o de inversión presentan tasas de interés muy altas y variables, lo cuál hace que la oferta y demanda se encuentren contraídas. Como contraparte, los bancos cuentan con liquidez suficiente para otorgar créditos de consumo.

Bancos, proveedores y *retailers* han cerrado acuerdos de financiación a plazos poco frecuentes para bienes de consumo durables. Se otorga financiación sin interés desde 12 hasta 60 cuotas para artículos del hogar.

Esta desmesurada oferta de crédito, sumada a la fiebre mundialista³ y a la tendencia ascendente de uso de internet, dispara la venta de electrodomésticos, principalmente televisores, LCD's, complementos de video y computadoras portátiles.

Es de esperar que este consumo no se sostenga durante los próximos doce meses, al tiempo que los acuerdos pactados, si bien sirven para incrementar el flujo transaccional y la captura de intereses y otros gastos complementarios, no aportan un margen de ganancia excepcional para los comercios que participan en ellos.

2.2 La empresa

La empresa en la que se desarrolla el presente trabajo es una compañía multinacional de *retail* de capitales chilenos, instalada hace diecisiete años en Argentina, con cuatro sucursales en el interior del país, y otras seis en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Las sucursales son tiendas departamentales que venden productos de distintos rubros: indumentaria femenina y masculina, electrodomésticos, decoración, muebles, deportes, perfumería y juguetes.

Existen diferentes modalidades de ventas en los departamentos de las tiendas. En algunos el cliente puede servirse por sí mismo, mientras que en otros tienen, en mayor o menor medida, asistencia de vendedores. El pago de productos, a diferencia de lo que sucede en los supermercados que se realiza en una sola línea de cajas, aquí se hace en centros de cajas distribuidos en el salón de ventas o bien en cajas individuales atendidas por vendedores.

³ 2010 es el año que se jugará el Mundial de Fútbol en Sudáfrica.

Desde el año 1993 donde la empresa se instaló en Argentina, ha crecido en ventas y cantidad de sucursales de modo sostenido.

En ese lapso han pasado por la Gerencia General tres CEO's, cada uno de los cuales tuvo objetivos bien diferenciados.

El primero fue el responsable del "desembarco" local en las provincias del interior (Mendoza, San Juan, Rosario y Córdoba, en orden de aperturas) y de instaurar la cultura y los procedimientos procedentes del país trasandino. En ese momento fue preciso formar el primer equipo gerencial de soporte a las sucursales y testear la respuesta del mercado al nuevo modelo de negocio, que en Argentina tenía como único antecedente contemporáneo a *Harrod's*⁴ que solamente contaba con una sucursal en Capital Federal.

El segundo CEO que llegó en 1999 tuvo la responsabilidad de lanzar la empresa hacia Gran Buenos Aires, ya que las cuatro sucursales que existían hasta el momento se ubicaban en el interior del país, y la marca no era reconocida en forma masiva. A partir de este lanzamiento, las ventas crecieron exponencialmente hasta el año 2001 donde la crisis socioeconómica que sufrió el país se hizo sentir también en la compañía, la cuál tenía como fuente de abastecimiento central las importaciones desde oriente. La devaluación promovió la búsqueda de nuevos proveedores locales y en poco tiempo fue factible recuperar el ritmo de crecimiento, logrando abrir, a finales del año 2005, dos nuevas sucursales en Capital Federal.

A pesar de esto, la debilidad de esta gestión estuvo dada en los resultados financieros que recibían los accionistas, ya que los resultados netos de las inversiones no alcanzaban a cubrir los retornos esperados.

La tercera ola llega a fines del año 2008 con un nuevo CEO, cuyo antecedente inmediato había sido la dirección de la Gerencia Financiera en la casa matriz chilena. El objetivo central que trajo consigo fue, con fuerte arraigo en lo numérico, crecer con rentabilidad y superar ineficiencias operativas que afectaban el gasto. No bastaba crecer si los resultados percibidos por los accionistas no eran positivos. El foco se puso ciento por ciento en la productividad en todos los niveles, desde la operación hasta las finanzas.

⁴ *Harrod's* es una tienda por departamentos de origen británico, que estuvo en Argentina desde 1914 hasta 1998, cuando con la llegada de los grandes shopping center cayó en decadencia, en un local de 9 pisos ubicado en Córdoba y Florida en Capital Federal.

La característica principal de la gestión es el seguimiento continuo de indicadores clave de cada una de las gerencias y el cumplimiento estricto de compromisos de tiempo y presupuesto, la instauración de sistemas de control que permitan automatizar tareas de rutina, aumentando la confiabilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, siendo las sucursales la fuente de ingreso principal y la cara visible frente a nuestros clientes, las mismas se convirtieron en permanente foco de atención, con visitas permanentes tendientes a reconocer las posibles oportunidades de mejora, estableciendo siempre el *benchmark* con Chile y el resto de los países del grupo.

En el Anexo 1 se adjunta un organigrama básico de la organización con las principales Gerencias corporativas y las sucursales.

2.3 La Gerencia de Operaciones

Como puede apreciarse en el organigrama descrito en el ítem precedente la Gerencia de Operaciones reporta a la Gerencia Comercial, y en la estructura matricial tiene a cargo el ala operativa de cada una de las sucursales.

Los departamentos que integran la gerencia se enuncian a continuación:

Cajas

Esta área está a cargo de la operatoria del “*Check Out*” de las tiendas, o sea, los puntos de ventas en donde se cobran los productos adquiridos por los clientes.

Está integrada por un *project manager* y dos asistentes (uno senior y otro junior).

Entre las tareas de rutina se incluye el *crewing* del personal por sucursal, la productividad de las personas que realizan la tarea (cajeros y vendedores) y la configuración, testeo y comunicación de las promociones activas.

En lo referente a desarrollos a largo plazo, este departamento debe diseñar mejores prácticas de cobranza, mejorando el software de los puntos de ventas o bien automatizando procesos complementarios, así como promover capacitaciones permanentes para asegurarse que el personal conoce su tarea y obtiene un alto nivel de desempeño.

Control de stock

Dos *project managers* forman parte de este departamento que está encargado de asegurar que la información de stock provista por los sistemas de la compañía sea confiable, al tiempo de evitar que la merma de productos en las sucursales exceda los límites máximos aceptables.

Para estas tareas es preciso realizar controles periódicos del stock, ajustes y desarrollar tareas de prevención de pérdidas.

Insumos

Los productos finales que se entregan a los clientes de nuestras tiendas requieren ser complementados en la misma entrega, o bien en etapas previas de abastecimiento y almacenaje, de una serie de insumos o materiales.

Entre los principales se encuentran las bolsas de entrega, los papeles para envolver productos frágiles, las cajas de traslado, los *pallets*, (o maderos para el traslado de mercaderías), carros y *films streech* para el traslado, las etiquetas de precio, entre otros.

En esta área, a cargo de un *project manager*, se trabaja en la adquisición de productos, procurando obtener los precios más convenientes, en el abastecimiento a las sucursales, manteniendo estándares de consumo y stock de seguridad y en la investigación y diseño de mejores opciones para hacer la oferta más atractiva y los costos más convenientes.

Gestión operativa

En este sector dos asistentes son los encargados de generar, compilar y dar seguimiento a una serie de indicadores que permiten monitorear el desempeño operativo de las tiendas.

Se analizan factores financieros como la evolución de las ventas, el stock almacenado, el otorgamiento de descuentos, la participación de los distintos medios de pago (según estos se encuentren o no promocionados) y la evolución del gasto operativo, entre otros.

También se analizan indicadores de gestión, como la actualización oportuna de documentos de entrega a clientes, seguimiento de productos en servicio técnico, tasas de fallas de productos, gestión de productos obsoletos, etc.

2.4 Los proyectos

Las funciones de cada una de los departamentos se pueden dividir en **operativas o de rutina**, que son aquellas actividades tendientes a dar soporte al día a día del negocio, y de **desarrollo**, que son aquellas tareas que tienen por objeto generar un cambio en la forma habitual de hacer las cosas.

Mientras las actividades operativas se efectúan a diario a través de rutinas pre-establecidas (calendarios de entrega de informes, controles de stock programados, etc.), las actividades de desarrollo se administran mediante proyectos, con fechas planificadas de ejecución e implementación.

A los efectos de esta tesis, solo las actividades de desarrollo serán sujetas a análisis, aunque de alguna forma, probablemente una modificación en éstas redunde en cambios significativos en las actividades operativas.

3 EN BÚSQUEDA DE UN NUEVO ENFOQUE

3.1 *Productos y servicios de la Gerencia de Operaciones*

El objeto de estudio para la búsqueda de este nuevo enfoque serán los productos y servicios que se generan en la gerencia.

Los proyectos que se llevan a cabo, en las distintas áreas, surgen de diversas fuentes, a saber:

- Necesidades detectadas por las propias sucursales para hacer los procesos más cortos, menos costosos, involucrar menos cantidad de gente, etc.
- Homologación de procesos con otros países: alineamiento a las políticas corporativas.
- Exigencia de instancias de control o captura de información en procesos, normalmente requeridos por áreas centrales de la organización.

3.2 *Algunos fracasos*

En retrospectiva, es factible identificar distintos proyectos que, a pesar de haber invertido gran cantidad de horas y recursos en su ejecución, luego de implementados quedaron en desuso o bien no cumplieron con la funcionalidad esperada.

A modo de ejemplo citaré a continuación dos casos:

3.2.1 *Tablero de Productividad Cajas*

Antecedentes

El *crewing* de cajas es la distribución de cajeros en los centros de cajas de los distintos sectores por hora, a fin de atender el *check out* de los clientes.

Existe una curva, más o menos previsible de arribo de público a tiendas por día por hora, al tiempo que antecedentes de eventos (masivos como Día de la Madre, Día del Niño, Navidad, etc. o internos como 8 Días Casa, Especial Electro Digital, Semana de la Belleza, etc.) permiten prever modificaciones a esa curva estándar.

La medición de la cantidad de transacciones que se realizan por hora por caja, por centro de caja, permite realizar un *crewing* aceptable a los estándares de servicio.

Sin embargo, sin herramientas de automatización, poder recolectar esta información es muy costoso.

Objetivo

Se intenta medir la cantidad de transacciones que realiza por hora cada cajero, ubicado en los distintos centros de cajas.

El objetivo final es identificar horarios ociosos, con cantidad excesiva de cajeros asignados o bien horarios pico, donde el nivel de servicio cae por dotación insuficiente o bien por saturación de los puntos de venta disponibles en cada centro de cajas.

Con los datos históricos obtenidos se pretende obtener una curva de *crewing* óptima que garantice los niveles de servicio establecidos haciendo uso de la cantidad mínima de recursos.

Descripción

Es un tablero de control, al que se accede mediante una página web en el que se pueden visualizar tres informes estándar, teniendo posibilidad de bajar los niveles de información al detalle.

Centros de Cajas: Cantidad de Cajas abiertas por hora por sector y productividad total del centro de cajas como porcentaje consolidado de todas las cajas operativas.

Productividad por Cajas: Muestra el porcentaje de productividad total de cada caja por hora de operación, expresado como ratio entre la cantidad de transacciones reales sobre la cantidad de transacciones posibles, de acuerdo a estimaciones estándares.

Productividad por Cajero: Muestra el porcentaje de productividad de cada cajero por hora de operación, expresado como ratio entre de la cantidad de transacciones reales sobre la cantidad de transacciones posibles, de acuerdo a estimaciones estándares.

Resultado

Los datos publicados en el tablero eran insuficientes para la toma de decisiones, ya que faltaban datos centrales como la cantidad de transacciones, además en la medición se mezclaban cajeros con vendedores que también cobraban.

El tablero se utilizó como *input* para un cálculo extra-tablero.

En consecuencia, si bien acertó los tiempos de análisis, no resultó ser la solución definitiva al objetivo planteado.

3.2.2 Panel de KPI's corporativo

🚩 Antecedentes

Desde el año 2007 se establecieron una serie de indicadores de gestión para todos los países del grupo, a fin de tener valores comparables entre las sucursales del mismo país, y en relación a los totales acumulados en relación al país vecino.

Estos indicadores, dada la complejidad que implicaba su compilación y exposición, se actualizaban a mes vencido e incurría gran cantidad de horas. Difícilmente se gestionaban los desvíos, dada que la dinámica del negocio hacía muy difícil recordar y/o explicar eventos que se habían practicado hacía más de treinta días.

Asimismo, la generación manual de los datos, daba lugar a una manipulación de los mismos, cuestión poco deseable en información de gestión.

Por último, los indicadores clave, así como las metas asociadas a cada uno de los mismos, fueron establecidos desde la casa matriz, y no existía posibilidad en el corto plazo de realizar ajustes ni adaptaciones por parte de las filiales, a las realidades locales.

🚩 Objetivo

- Automatizar la generación de indicadores a través de una página de Internet con actualización periódica.
- Que los jefes operativos de las distintas áreas de las sucursales puedan evaluar el adecuado desempeño de las mismas a través del seguimiento de indicadores clave de desempeño.
- Que las áreas centrales de cada uno de los países cuenten con mediciones comparables de las distintas sucursales, y las áreas corporativas de la casa matriz, pueda realizar en *benchmark* entre los distintos países.

🚩 Descripción

El Panel de KPI's (indicadores clave de performance, por sus siglas en inglés *key performance indicators*) es una página de intranet en la cuál se puede acceder a las

distintas áreas operativas: facturación, gestión sobre productos, despachos a domicilio, servicio técnico, servicios a clientes, etc.

Permite obtener una visión de mayor a menor de las distintas mediciones efectuadas, llegando a un máximo nivel de detalle, pudiendo analizar transacciones, documentos o personal involucrado.

Se establecen metas estándares para todas las sucursales y todos los países y se asocian rangos de cumplimiento de cada una, armando un “semáforo” según el área o aspecto evaluado haya obtenido un resultado esperado (verde), aceptable (amarillo) o deficiente (rojo).

Resultado

No se dio seguimiento frecuente a los indicadores del panel.

Se crearon nuevos indicadores en paralelo, no automatizados.

3.3 Tratando de explicar los motivos

A menudo, la impaciencia hace que esperemos resultados positivos inmediatos ante cualquier implementación (o lanzamiento al mercado).

Para evitar frustraciones prematuras, es importante comprender que el tiempo de adaptación que presenta el cliente interno a los cambios, puede ser más extenso que el que deseáramos.

Sin embargo, cuando transcurre un tiempo prudencial, cuando se ha capacitado al cliente en el “uso” del producto, y aún así se advierte que el mismo no satisface las expectativas, podemos hablar de un fracaso.

Una vez que advertimos esto, en la gerencia procuramos realizar un análisis con las áreas involucradas, para poder comprender qué falló.

A continuación, expongo las conclusiones a las que hemos llegado, no sin mucho esfuerzo, y luego de superar todas las instancias de enjuiciar al cliente por no haber comprendido la solución que le habíamos propuesto.

3.3.1 Tablero de Productividad Cajas

El tablero no exponía los datos que los jefes de cajas requerían visualizar. Si bien, técnicamente, operaba correctamente, la información que suministraba no estaba

organizada de modo que al cliente le resultara útil para gestionar. Algunos ejemplos de errores de diseño se detallan a continuación:

Las cajas integran los distintos centros, que se identifican por un número de punto de venta, cambian de sector en función de necesidades específicas de reforzar algún sector o bien por fallas operativas. El tablero original no soportaba gestionar cambios en las ubicaciones iniciales de los puntos de venta asociados a los centros de caja de cada sector.

Por otra parte, para mostrar la productividad de un cajero se exhibe el resultado de una fórmula que procura medir tiempos promedios versus tiempos reales. Los resultados expuestos son claros para los jefes de cajas, quienes deben procurar entenderlos y corregirlos.

Se miden en iguales condiciones cajeros y vendedores, siendo que estos últimos no tienen tiempos de cobro permanente sino que solo realizan el cobro de las operaciones cerradas por ellos, siempre que el cliente abone con tarjeta de crédito. Claramente ambos puestos no son comparables en cuanto a la productividad alcanzada (cantidad de transacciones por hora).

Los errores de este fracaso probablemente se pueden identificar en el relevamiento, donde no se tomó nota convenientemente de lo requerido, así como en el diseño del prototipo, que no fue puesto a evaluación del usuario, antes del desarrollo del modelo final. Probablemente en la etapa de testeo de prototipo se habrían advertido las fallas que luego quedaron expuestas en producción.

3.3.2 Panel de KPI's corporativo

Si bien la herramienta sirvió para automatizar la generación de los indicadores, haciendo que las sucursales cuenten con información actualizada a diario, para la gestión del negocio y adopción de medidas correctivas, los indicadores y las metas no se modificaron.

El cliente entendió que las mediciones incorporadas en los tableros no eran útiles o bien que debían manipularse para adaptarlas a la realidad local. Esto hizo que fuera necesario buscar fuentes alternativas de información.

La falencia más evidente de esta herramienta es la falta de flexibilidad para adaptarse a las necesidades locales, incorporando nuevos indicadores y ajustando las metas.

3.4 Encontrando soluciones

Reconocer los fracasos y procurar entender los motivos nos permitió encontrar soluciones alternativas que nos sirvieron de aprendizaje: para obtener resultados diferentes no podíamos hacer las mismas cosas.

3.4.1 Tablero de Productividad Cajas

Dado que este era un desarrollo local, al advertir el fracaso de la herramienta, ya que la misma no se utilizaba para medir la efectividad de cajeros y vendedores sino sólo como *input* para un cálculo posterior, se relevaron las falencias detectadas por los usuarios y se realizó un *update* del software con las mejoras requeridas.

Si bien el resultado final fue satisfactorio, fueron necesarios, luego de la implementación original: tres meses de gestión paralela usando el tablero como *input* para la información final; un mes de relevamiento de necesidades con el usuario y gestión de un prototipo modificado; dos meses para el desarrollo del *update* de la versión; un mes para la migración de la versión 2.0 y capacitación de usuarios.

Claramente debimos pagar con mucho tiempo y con una inversión extra en desarrollo de software el error inicial de relevamiento. Aún así, fue muy importante tomar la decisión de realizar el cambio (aunque este nos significara un gasto extra al presupuestado) ya que con la herramienta corregida fue posible medir en forma precisa la efectividad de los *crewing* de cajas armados y la productividad de los cajeros y vendedores que se desempeñan en los diferentes sectores de la sucursal.

3.4.2 Panel de KPI's corporativo

Dada la inflexibilidad para modificar los indicadores actuales o agregar nuevas mediciones útiles y necesarias en el ámbito local, este panel tiene que ser complementado en la actualidad con indicadores en paralelo de gestión manual.

Del mismo modo, ciertos KPI's publicados no son utilizados o bien las metas se modifican internamente para obtener una medición acorde al negocio en Argentina.

3.5 Involucrar al cliente interno

Como expuse en las posibles explicaciones a las implementaciones frustradas, el principal motivo del fracaso es desconocer que el cliente interno no es solamente un espectador pasivo, sino que está integrado al proceso y al producto y/o servicio de una forma absolutamente estrecha. En consecuencia él debe ser considerado desde las etapas más incipientes del prototipo.

Si bien, como hemos visto al principio de este capítulo, no todos los proyectos (productos y servicios) nacen de una necesidad explícita del cliente interno, al ser éste el destinatario y/o el medio a través del cual se implementa, es preciso siempre tenerlo en consideración.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 *El ABC del Marketing*

4.1.1 *Qué es el Marketing*

Según la Asociación Argentina de Marketing:

“El Marketing es una ciencia socioeconómica, que estudia las razones y consecuencias de las relaciones de intercambio, entre consumidores y productores de bienes, desarrolla modelos estratégicos, procesos y herramientas, para la satisfacción de necesidades y deseos, con el fin de crear valor para las partes.”

Desde una óptica menos teórica; Peter Druker, un experto en Management, expresa las funciones del Marketing, desde una posición más orientada al cliente.

“Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a disposición el producto o servicio.”⁵

4.1.2 *Campo de aplicación*

Inicialmente podemos decir que el Marketing es una disciplina cuyo ámbito de aplicación es la comercialización y que está dirigida al mercado externo.

4.1.3 *Marketing en la actualidad*

Philip Kotler, en la Edición del Milenio de su libro Dirección de Marketing, reconoce, como característica fundamental de la época la complejidad.

La misma se presenta por cambios radicales en cinco áreas fundamentales:

⁵ Peter Druker, Management: Task, Responsibilities, Practices. Harper & Row. 1973.

- Los **productos y servicios** son cada vez más integrados y sofisticados. De este modo la oferta de base se convierte en un *commodity* fácilmente imitable.
- Los **clientes** son maduros y/o expertos. Cuentan con un nivel de acceso a la información muy alto, que les permite asesorarse y comparar ofertas antes de decidir la compra.
- Los **mercados** están globalizados. La competencia es creciente y aumenta la desregulación de industrias y países.
- La **tecnología** y el uso de la mismas crece a ritmos exponenciales. El uso de ésta en diferentes áreas donde antes se realizaban tareas manuales cambia la concepción de las distintas herramientas.
- La **comunicación** es instantánea. Cae el costo de las comunicaciones y el acceso a la información es amplio y rápido.

Los aspectos que vuelven complejo al Marketing también afectan en forma directa a las organizaciones en su conjunto y a la forma en que las distintas áreas coordinan esfuerzos.

Los desafíos comunes favorecen un clima de integración en el que las áreas expertas en los temas clave, que se enuncian con anterioridad, deben compartir el aprendizaje para aprovechar sinergias y ganar mercado.

4.1.4 Herramientas

El marketing como disciplina cuenta con una vasta cantidad de herramientas de análisis de diagnóstico, ejecución, así como medición de resultados. Dado que el objeto de este estudio no es enumerar ni realizar una descripción detallada de las mismas, sino más bien aplicar éstas a un campo diferente al tradicional, sólo se enunciarán brevemente las que son pertinentes.

FODA o SWOT⁶

Es la herramienta estratégica por excelencia. Analiza aspectos internos y externos de la compañía y el mercado.

⁶ Según las siglas se utilicen en castellano o en inglés de las palabras Debilidades (*Strenghts*), Amenazas (*Weaknesses*), Fortalezas (*Threats*), Oportunidades (*Oportunities*).

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representa una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.⁷

Análisis de las 5 C's

Al igual que la anterior, sirve para realizar una evaluación global de la situación actual frente a cualquier objetivo estratégico.

Las 5 C's que se analizan son: Contexto, Compañía, Clientes, Competencia y Colaboradores.

Análisis de la 4 P's

En este caso, esta herramienta hace foco en lo que suele llamarse el marketing mix u oferta de mercado.

Las 4 P's que serán desarrolladas son: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

⁷ Explicación de la herramienta extraído del Análisis DAFO. Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI. 2da Edición, Capítulo 2, Marketing estratégico.

🌐 Segmentación

La segmentación es la contracara del marketing masivo donde las empresas desarrollaban un solo producto para todo el mercado.

Es la respuesta que encuentra el marketing a un cliente cada vez más maduro e informado, que requiere productos a medida de sus necesidades.

Sirve a la organización para desarrollar ofertas diferenciadas dirigidas a distintos segmentos. Las diferencias deben ser percibidas por los clientes y consideradas relevantes.

Dependiendo del grado de diferenciación que estamos interesados en ofrecer a nuestros clientes existen diferentes niveles de segmentación, de mayor a menor:

- Marketing de segmento: identifica dentro de un mercado, actitudes de compra o hábitos de compra similares.
- Marketing de nichos: es un grupo con una definición más acotada que el segmento con necesidades específicas que no están siendo atendidas.
- Marketing local: es la adaptación de la oferta de marketing a las necesidades específicas de un grupo de cliente local (áreas comerciales, barrios o comercios individuales).
- Marketing individual: son los “segmentos de uno”, “marketing personalizado o segmentos uno a uno”⁸.

🌐 Desarrollo de Marca⁹

Una marca es un nombre, término, signo, diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

Entre las decisiones a tomar en el manejo de las marcas se encuentran:

- Marca: usar o no
- Patrocinador: fabricante, distribuidor o licencia

⁸ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Capó 9. Pág. 256 a 259.

⁹ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Cap.13. Pág. 404 a 407.

- Decisión de marca: nombres individuales, genéricos, de familia de productos, de la empresa.
- Estrategia: extensiones de línea, extensiones de marca, multimarcas, marcas nuevas, marcas compartidas.
- Reposicionamiento: reposicionar o no

✚ Estrategias centrales

Entendemos por estrategia el plan de juego que se lleva a cabo para alcanzar la meta. Si bien son muchas las estrategias propuestas por el marketing, Michael Porter las redujo a tres tipos genéricos¹⁰:

- **Liderazgo en costo:** El negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante del mercado. Es una estrategia de volumen donde se alcanzan fácilmente economías de escala. Estas empresas requieren sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física y no necesitan contar con habilidades de marketing muy desarrolladas. El problema que presenta esta estrategia es que es relativamente fácil de copiar y, en consecuencia, es factible que ingresen nuevos competidores con costos aún más bajos. En este terreno sólo pueden competir jugadores muy eficientes
- **Diferenciación:** El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en algún área de beneficio importante para el cliente y que gran parte del mercado valora. La empresa debe esforzarse en ser líder en servicio, calidad, tecnología, diseño, imagen, marca, cadena de distribución, etc. No es posible ser líder en todo. El negocio se enfoca en las fuerzas que permitirán alcanzar la diferenciación que se pretende. Esta estrategia protege a la firma de guerras de precios ya que vuelve a los clientes menos sensibles a este aspecto de la oferta en privilegio de los otros factores diferenciales.

¹⁰ Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York. Free Press. 1980. Cap. 2

- **Enfoque:** El negocio se centra en uno o más segmentos reducidos del mercado y aplica una de las dos estrategias genéricas anteriores.

✚ Fuerzas competitivas de Porter

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan que tan atractivo es a largo plazo el mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad.

El análisis de estas fuerzas es una herramienta que sirve para decidir si es o no conveniente ingresar al mercado objetivo y cuál es la estrategia a seguir¹¹.

- Rivalidad intensa en el segmento de los competidores actuales
- Competidores potenciales
- Productos sustitutos
- Creciente poder de negociación de los compradores
- Creciente poder de negociación de los proveedores

Bajo estas “amenazas” hay empresas centradas en la competencia, que desarrollan su estrategia en función de evitarla, combatirla o bien realizar alianzas.

En tanto, las organizaciones centradas en el cliente, reaccionan adaptando el producto a la demanda.

✚ Ciclo de Vida del producto

El concepto de ciclo de vida en marketing reconoce que las estrategias de diferenciación y posicionamiento deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios que el paso del tiempo genera en el producto, el mercado y los competidores.

Esta herramienta sugiere que los productos tienen una vida limitada y a lo largo de ésta atraviesan distintas etapas bien diferenciadas que exigen un nivel de respuesta diferente.

¹¹ Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York. Free Press. 1980.

Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana y generalmente está dividida en cuatro etapas¹²:

- **Introducción:** Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los gastos elevados en que se incurre con la introducción del producto.
- **Crecimiento:** Período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.
- **Madurez:** Período en el que se frena el crecimiento en las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.
- **Decrecimiento:** El período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

4.2 Antecedentes en otras áreas de la empresa

Philip Kotler, al describir el campo de acción del marketing, utiliza un concepto amplio en el cuál considera que la labor es crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y a los negocios, y explica que los mercadólogos intervienen en la venta de diez tipos de entidades diferentes: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas¹³.

Bajo este encuadre, otras gerencias, distintas de la de Marketing o Comercialización, han incursionado en el marketing de la **organización**, que tiene dos dimensiones:

¹² Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Cap.10. Pág. 304.

¹³ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Capítulo 1, El campo de acción del marketing.

1) Marketing de la organización hacia afuera

Es lo que se llama *Comunicación Organizativa*. Normalmente está a cargo del área de Relaciones Públicas.

Cees B. M. Van Riel, profesor y director del Centro de Comunicación Corporativa de la Universidad Erasmo de Rotterdam, Holanda, se refiere a la comunicación organizativa como término general que incluye a las relaciones públicas, los relaciones con las Administraciones Públicas y con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

La característica más importante que tienen en común es que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados "públicos objetivo", es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de marketing, las distintas formas de comunicación organizativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización. De todas formas, queda claro para los interesados, que cualquier forma de comunicación utilizada por la empresa deberá esforzarse por crear para sí la posición más favorable posible¹⁴.

2) Marketing de la organización hacia el cliente interno

Está a cargo del área de Recursos Humanos. Procura dar a conocer iniciativas organizacionales (comunicación interna), transmitir autoridad y lograr cooperación u obtener información acerca de las necesidades de los empleados, para procurar satisfacerlos y retenerlos.

Es esencial diseñar servicios de acuerdo al valor del cliente. Se necesita un marketing interno que analice las necesidades de los departamentos y de las personas, optimizando la relación. Cualquier acción pasa por las personas, pues las empresas son, lo que son sus gentes"¹⁵.

¹⁴ Cees B. M. Van Riel, Tres formas importantes de comunicación corporativa, <http://www.razonypalabra.org.mx/>

¹⁵ Sandra Milena Alvarado. Plan de marketing interno. www.gestiopolis.com. Madrid, 2008.

En el contexto de este trabajo, el segundo enfoque (marketing de la organización hacia el cliente interno) es el que presenta mayor grado de identificación con las hipótesis que estamos validando.

En consecuencia me interesa explorar los aprendizajes del método aplicado en un campo diferente a la comercialización de productos de mercado y direccionado al mismo cliente objetivo: el cliente interno de la organización.

4.2.1 El cliente interno

Si utilizamos los conceptos planteados por las normas internacionales ISO 9000 del 2000 respecto del cliente, podemos analizar si es factible trabajar sobre el Cliente Interno con herramientas que son propias de otras áreas que están orientadas al mercado externo.

Según esta norma:

- Un **cliente** es la organización o persona que recibe un producto.
- Un **producto** es el resultado de un proceso.
- Y un **proceso** el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Bajo este enfoque, podemos validar que el Cliente Interno de nuestra organización cumple con las tres afirmaciones, y que, en consecuencia, sería razonable pensar que si el Cliente Interno, presenta características de base similares a las del cliente de mercado, podemos hacer uso de herramientas de marketing para abordarlo y ofrecerles productos o servicios, que satisfagan sus necesidades.

4.2.2 Plan de Marketing Interno

Sandra Milena Alvarado ha publicado en www.gestiopolis.com un artículo del año 2008 en el cuál explica la metodología para la construcción de un plan de

marketing orientado al cliente interno de la organización, desde la óptica de Recursos Humanos¹⁶.

En este apartado resumo los conceptos más relevantes que entiendo serán de utilidad al momento de utilizar herramientas de marketing en otras áreas de la organización.

- Visualiza a los trabajadores como colaboradores de quienes dependían los resultados finales, entendiendo que el vínculo de este con la empresa es esencial a la hora de analizar su nivel de rendimiento y productividad. Por eso son tan importantes como los clientes de mercado.
- Las empresas comenzaron a diagnosticarse interiormente, viendo al personal de la empresa como su cliente interno, hacia el cual, por su importancia, era necesario tomar medidas encaminadas a instaurar una relación estrecha logrando en él una visión de satisfacción y espejo proyectivo al exterior, sobre la imagen no solo del producto sino de la compañía, beneficios, políticas, cultura, gestión, etc.
- Se define el marketing interno como “la incorporación de los conocimientos del marketing a la gestión y al desarrollo interno de la organización” (Ardnt) y como “el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad” (Gasco y Rabassa).
- Se habla del término Endomarketing, conformado por el prefijo del griego “endo” que significa acción interior o movimiento para adentro. En otras palabras sería dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.
- Reconoce que toda actuación dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa y tendrá efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad, vinculación y por ende en el valor competitivo o activo intangible de la organización.

¹⁶ Sandra Milena Alvarado. Plan de marketing interno. www.gestiopolis.com. Madrid, 2008.

- Advierte que un buen líder formal de una organización, necesita reconocer que sus colaboradores son también clientes de la empresa, y que por tanto hay que saber escuchar las necesidades de los usuarios internos, lo cual le dará bases para mejorar la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.
- Asimila el término Cliente de Marketing al de Trabajador, y entiende que este último es el cliente interno de la empresa. Sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.
- Asimila el término de Técnica de Venta de Marketing al de Comunicación Interna y explica que como en todo plan de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, se necesita establecer un plan de comunicación interna, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos.
- Explica la necesidad de realizar un **estudio del mercado interno** con el fin de conocer nuestro propio mercado interno. En esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosociolaboral como las Reuniones de Grupo, las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas, los Paneles de trabajadores o los Phillips 66, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.
- Como todo plan, requiere también del **control** para garantizar su efectividad. En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de Endomarketing, se verificará el desarrollando de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este. Los estudios de clima laboral serán un gran apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa.

- Advierte que para las organizaciones actuales el ser competitivo y alcanzar los objetivos estratégicos cada vez está más encadenado a la participación activa de los colaboradores, para lo cual es esencial que esté sea consciente de la importancia de su labor en el producto, en la cadena de procesos; adicionalmente, la fidelización de cada uno de los integrantes de la organización se ha convertido en un factor clave, aspecto llamado por otros autores contrato emocional.
- Destaca el **escuchar** como uno de los aspectos que tienen gran trascendencia en el diagnóstico o primera fase del plan de Endomarketing, ya que es necesario conocer de primera fuente las necesidades, expectativas para poder darle realmente lo que necesitan los colaboradores.

5 MARKETING DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO

5.1 *Diferencias con el cliente interno de RRHH*

En el apartado anterior me referí al área de Recursos Humanos, como pionera en la utilización de prácticas de marketing en la búsqueda de satisfacción del cliente interno de la organización.

En este, si bien empezaré a trabajar también con el cliente interno como destinatario de nuestros productos y servicios, me interesa establecer una diferencia en relación con el planteo anterior.

Mientras al área de Recursos Humanos le interesa brindar satisfactores a los clientes internos con el fin de percibir el esfuerzo de los mismos, que luego permite satisfacer las necesidades del mercado, desde la óptica de este trabajo la satisfacción al cliente interno pretende obtener una mayor rentabilidad a la compañía.

La diferencia radica en que Recursos Humanos ve a la organización como un “todo” y al cliente interno como entes individuales (cada uno de los empleados o asalariados), mientras que en este caso planteo a la organización como una **red** de clientes internos y proveedores, posicionando para el análisis específico, a la Gerencia de Operaciones como proveedor y a las sucursales como clientes.

5.2 *Similitudes y diferencias con el cliente “de mercado”*

5.2.1 *Comprender las necesidades de los mercados*

Así como el marketing “de mercado” procura comprender necesidades del mercado *target* y ofrecer el valor deseado de una forma más efectiva que sus competidores, a fin de crear valor para la organización, en el marketing dirigido al cliente interno el fin último es el mismo.

El valor al cliente se crea con alternativas que sean beneficiosas para el desempeño de su trabajo: más información, menos horas invertidas, menos costo, mejor desempeño, etc.

El valor para la organización en este caso se da por una doble vía:

- Como el cliente forma parte de la organización, un producto bien desarrollado, mejora la operación del área destinataria.

- La Gerencia que ofrece el bien o servicio gana porque invirtió recursos de tiempo y dinero, de modo efectivo, en un proyecto con retorno para la compañía.

5.2.2 El cliente escaso

El marketing entiende que el cliente es escaso, ya sea por la crisis económica o bien por la intensidad competitiva, y en consecuencia se debe procurar comprenderlo para ser elección frente a otros.

En este trabajo el cliente interno es único, no es posible salir a buscar nuevos clientes que acepten nuestra oferta. Sin embargo, si él no estuviera conforme, probablemente buscaría soluciones alternativas a las que se les ofrece internamente.

5.2.3 La marca

“La marca se ha convertido en una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de las empresas. Cada vez los productos se parecen más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca, además de ser el principal identificador del producto, es un aval que le otorga una garantía y lo sitúa en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores. Por tanto, se ha convertido con los años en uno de los principales activos de las empresas”¹⁷.

La marca en el marketing orientado al cliente interno está dada por el proveedor que brinda los productos o servicios, o sea, el área de la organización que los desarrolla y los implementa.

5.2.4 La oferta es amplia

Mientras sabemos que el mercado globalizado actual hace que la oferta al cliente externo sea amplia y extienda cada vez sus fronteras (hoy es posible adquirir productos y servicios a precios convenientes no sólo en el territorio local y regional sino que se extiende a todo el mundo), cuando nos dirigimos al cliente interno vemos que la oferta se acota, aunque no es única.

¹⁷ Rafael Muñiz. Marketing en el Siglo XXI. 2da Edición. Capítulo 1, Marketing. Presente y Futuro.

La Gerencia de Operaciones, como proveedora, cuenta con una ventaja de costo significativa.

5.2.5 *Seleccionar una estrategia genérica*

Michael Porter sugiere que, entre las muchas estrategias posibles de marketing, la organización debe seleccionar entre tres genéricas para alcanzar las metas: liderazgo en costo, diferenciación o enfoque¹⁸.

Cuando el marketing está dirigido al cliente interno, la estrategia de liderazgo en costo pareciera no tener sentido, ya que esta procura alcanzar economías de escala con un producto estándar dirigido a todo público.

El cliente interno de la organización requiere un abordaje de diferenciación o de enfoque, con especialización en áreas clave de valor.

5.2.6 *Segmentar como respuesta al cliente complejo*

La madurez, información y acceso a diversidad de oferta vuelve al cliente de mercado cada vez más exigente a la hora de tomar una decisión de compra.

La respuesta del marketing a esta realidad es la segmentación, como contracara al marketing masivo.

Podemos identificar tres fases esenciales en este proceso: reconocer los diferentes segmentos, identificar el o los segmentos objetivo, y diseñar la oferta que satisfaga la necesidad del cliente.

Cuando nos dirigimos al cliente interno, la misma estructura organizacional establece la relación entre cliente-proveedor, con lo cuál nuestro cliente objetivo está predeterminado.

Sin embargo, superadas las dos primeras etapas fases de la segmentación, debemos concentrarnos en entender las necesidades de éste y construir un producto y/o servicio que las satisfaga.

¹⁸ Michael Porter. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York. Free Press. 1980.

5.3 Los productos y servicios

5.3.1 Desarrollar prototipos

Si pensamos en nuestros proyectos como los productos y servicios que entregaremos al cliente interno, vale la pena considerar cuáles son los aprendizajes en el lanzamiento de productos al mercado, para evitar fracasos. Philip Kotler, al referirse a los retos en el desarrollo de nuevos productos identifica, al menos, seis motivos de fracasos, que debieran ser evitados:

- Un alto ejecutivo insiste en implementar una idea favorita, aún cuando la investigación de mercado arrojó resultados negativos.
- La idea es buena, pero se sobreestima el tamaño del mercado.
- El producto no está bien diseñado.
- El producto se posiciona incorrectamente en el mercado, no se hace publicidad eficaz o tiene un precio excesivo.
- Los costos de desarrollo son más altos de lo esperado.
- Los competidores reaccionan de forma más agresiva que lo esperado¹⁹.

De estos típicos errores se desprende que es necesario, no solo aplicar rigurosamente las herramientas provistas por el marketing, sino que una vez obtenidos los resultados es preciso ajustarse a ellos y actuar en consecuencia.

Las investigaciones de mercado sirven para obtener información genuina sobre el cliente, asimismo existen multiplicidad de alternativas para la generación de ideas, las cuáles deben ser adecuadamente testeadas con el público objetivo.

El diseño y posicionamiento de un producto se debe ajustar al **concepto de producto**, entendido tal como la idea expresada en términos que el consumidor pueda entender.

Finalmente, no se deben subestimar los cálculos numéricos asociados al producto, donde los presupuestos deben ser realistas y alcanzables, al tiempo que las mediciones de impacto de la competencia y de los propios clientes deben ser razonables, y ajustarse por el factor de incertidumbre estimado.

¹⁹ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Cap. 11. Pág. 329.

5.3.2 *La calidad como factor clave*

En la ISO 9001, contrariamente a lo que se puede esperar, no se establecen los criterios para el control de calidad.

Es el consumidor el que exige productos de mayor calidad. Por este motivo, se da lugar a esta **normativa de excelencia** que considera que la mejor forma de satisfacer las necesidades de los consumidores, es seguir la forma de organización de empresa sugerida por esta normalización.

En el contexto de este trabajo, la calidad no puede ser un concepto absolutamente objetivo, que se establece desde los diseñadores del prototipo o a través de controles de calidad instaurados antes de la implementación de los proyectos.

La calidad se reconocerá como tal solo en función de cómo se satisfagan los requisitos exigibles por el cliente.

5.3.3 *El Marketing de Servicios*

Al referirnos a los proyectos como productos y/o servicios entregados al cliente interno de la organización debemos considerar más bien que la oferta de la Gerencia de Operaciones es siempre de productos **y** servicios. Esto significa que, además del proyecto tangible (software, proceso, reporte, etc.) se agrega un servicio de capacitación, seguimiento y ajuste de desvíos.

En este aspecto es esencial considerar la definición de Grönroos que en 1990 decía: *“Marketing es establecer, mantener y reforzar las relaciones con los clientes y otros Partners a cambio de un beneficio, de tal forma de cumplir con los objetivos de las partes involucradas. Esto se logra mediante el intercambio mutuo y cumplimiento de promesas”*.

5.4 *¿Producto, Precio, Promoción, Plaza?*

En esta analogía que procuro establecer entre el cliente de mercado y el cliente interno, el análisis de las 4 P's de marketing o el marketing mix, parece no ser el más adecuado para generar una oferta atractiva.

Si bien, como explicaba en el punto anterior, el **Producto** o servicio a ofrecer puede (y debe) ser evaluado en detalle en pos de satisfacer las necesidades

del cliente, las otras tres aristas de esta herramienta clásica parecen no ser tan fácilmente puestas en práctica.

Establecer el **Precio** de los productos que se gestan y comercializan en el interior de una compañía requiere de la utilización de herramientas rigurosas de costeo en las que se contemplen tanto los recursos de todo tipo dedicados al proyecto, así como el costo de pérdida de oportunidad de estos mismos recursos, siendo preciso asignar proporcionalmente sólo las cantidades efectivamente empleadas²⁰. Aún cuando fuera posible obtener un dato preciso que permita establecer el precio “justo” del producto o servicio a ofrecer, probablemente este dato no resulte valioso para diferenciar nuestra oferta y en consecuencia no debiera utilizarse estratégicamente.

La **Promoción**, en el sentido que se utiliza en este tipo de análisis tampoco constituye un valor diferencial. Preferimos utilizar la publicidad de la gerencia como entidad y la marca de esta como identidad y no la promoción en sí misma del producto final.

La **Plaza**, o mercado objetivo, por definición, estará definido antes de comenzar. En consecuencia carece de sentido pensar en una segmentación del mercado objetivo, ni el análisis de los canales de distribución óptimos para llegar a este.

5.5 El posicionamiento

Según Rafael Muñiz, la evolución del mercado en estos últimos veinticinco años ha dado lugar a una etapa donde “lo esencial no es serlo, sino parecerlo”, donde lo que prima es lo que llamamos marketing de percepciones, es decir, lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca. Por ello debemos utilizar todas las herramientas que el marketing pone a nuestro

²⁰ En productos y servicios destinados al cliente interno, y desarrollados por otra área de la misma compañía es muy frecuente que los recursos humanos y materiales empleados no sean exclusivos del proyecto. Por ejemplo, el project manager de control stock, estará monitoreando el sobre abastecimiento a tiendas al tiempo que sigue adelante el proyecto de inventarios cíclicos, o bien los scanners colectores de datos que se utilizarán, serán empleados también en la recepción de productos o control de precios.

alcance para posicionarnos en la mente del consumidor para que éste nos perciba de manera positiva y así, paralelamente, posicionarnos en el mercado de forma más competitiva²¹.

5.5.1 ¿Por qué el Cliente Interno va a querer mis productos?

El cliente interno conoce a la gerencia, no solo como proveedora de los servicios que requiere, sino también como parte de la misma compañía (cliente y proveedor forman parte de la misma organización).

Esta situación, que pareciera ser una ventaja en el vínculo que establecen las partes, también hace que el conocimiento entre ambas sea absolutamente transparente²².

Asimismo, a diferencia de proveedores de servicios estándares, cuya rotación es mayor, en el caso de los productos y servicios internos, las transacciones son repetitivas, y de esta forma se sientan precedentes y percepciones en el cliente.

Respondiendo al interrogante planteado al inicio, el cliente puede querer nuestros productos, entre otras respuestas posibles:

- Porque en el pasado le hemos dado soluciones a sus necesidades.
- Porque somos los únicos proveedores posibles: se da en proyectos donde el grado de especificidad, hace que la contratación externa requiera una extensa capacitación.
- Porque somos la alternativa más económica, aunque no la mejor.
- Porque comprendemos la necesidad y trabajamos en coordinación con éste para construir un producto o servicio a medida a un costo conveniente.

El posicionamiento que elegimos es el último. Así es como queremos que nuestro cliente nos perciba.

Este objetivo se logra construyendo una identidad mediante intercambio mutuo y cumplimiento de promesas.

²¹ Rafael Muñiz. Marketing en el Siglo XXI. 2da Edición. Capítulo 1. Marketing. Presente y Futuro.

²² Como integrantes de la misma organización es fácil que cliente y proveedor conozcan antecedentes de su contraparte, no solo en la relación que establecen entre sí, sino también con otras áreas de la compañía.

5.6 Publicidad: lo que hacemos y quiénes somos

5.6.1 Nuestra Gerencia como “la marca”

Cuando pensamos en la marca de cualquier producto, observamos que esta comunica una identidad. La marca que existe detrás de los productos o servicios orientados al cliente interno es el proveedor que los abastece.

Construir y difundir la marca es entonces promocionar nuestra gerencia, avalarla de una identidad que sea garantía de calidad y servicio.

Construir una marca valorada tiene múltiples beneficios potenciales: nuevas oportunidades de trabajo para el desarrollo de proyectos valiosos, mejores recompensas, conseguir que gente valiosa de otros sectores nos elija como un buen lugar para trabajar y desarrollarse (aprendizaje de RRHH).

Según Kotler, un nombre de marca se tiene que manejar con cuidado para que su valor no se deprecie. Esto requiere mantener o incrementar la conciencia de marca, la calidad y funcionalidad percibida, y las asociaciones positivas. Estas tareas requieren una inversión continua en investigación y desarrollo, hábil publicidad, y excelente servicio comercial y a consumidores²³.

Si bien es claro que Kotler se refiere a marcas de mercado, cuidar nuestra marca “Gerencia” necesita de tareas similares. La investigación y desarrollo es nada menos que la capacitación continua y el relevamiento de necesidades; la publicidad es la comunicación de las implementaciones y resultados (no debiera ser insuficiente y tampoco excesiva) y el servicio comercial y a consumidores es el soporte permanente a nuestros clientes internos.

5.6.2 Vender nuestros productos

La idea de **venta** en este caso estará asociada a la **utilización** de los productos o servicios. Esto permite:

²³ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Capítulo 13. Página 406.

- Al cliente: permite satisfacer su necesidad, ya sea que esta implique hacer un trabajo más rápido, a menor costo, obtener información u otra.
- A la organización: si un proyecto modifica positivamente la forma de hacer las cosas, la implementación implica una mejora en la rentabilidad.
- A la gerencia (proveedor): ser los desarrolladores de un producto que se utiliza (vende) garantiza tener más trabajo para realizar, servir a la organización, y tener posibilidad de ser promovidos para crecer profesionalmente.

En consecuencia, la publicidad a implementar para favorecer la puesta en marcha y uso intensivo de los productos y servicios, estará orientada a difundir su existencia, exponer las ventajas de su aplicación y comunicar los resultados positivos alcanzados para sostenerlos y mejorarlos.

6 PUESTA EN MARCHA DEL NUEVO MODELO

6.1 Metodología de trabajo

A fin de validar la tercera hipótesis (H3: Es posible utilizar herramientas del marketing para realizar estudios de mercado, diseño de productos, lanzamiento y mediciones, en el ámbito interno de una compañía) y, lo que es aún más importante, que esto sirva para que los productos o servicios sean aceptados por los clientes y rentables para la Gerencia, se pusieron a prueba dos proyectos.

Estos proyectos fueron concebidos en todas las etapas desde una perspectiva de marketing: diagnóstico, desarrollo, implementación, medición de resultados.

Si bien, del análisis precedente se desprende que es factible establecer cierta analogía entre los cliente de mercado y los clientes internos, así como entre los productos y servicios dirigidos al mercado externo, de aquellos destinados a la misma compañía, en la puesta en práctica se advirtieron algunas diferencias que fue necesario salvar. En algunos casos, se concluyó que es factible mediante cierta adaptación validar los modelos en marketing y en otros casos, se consideró que la herramienta no aplica. Cada una de estas situaciones serán expuestas en las etapas que se desarrollan a continuación.

Finalmente, se medirán los resultados. Se adoptó la definición de considerar que los proyectos implementados serán o no “exitosos” en comparación con estimaciones de resultados obtenidos en proyectos precedentes, algunos de los cuáles fueron explicados a lo largo de este trabajo.

Se expondrán ciertos valores tangibles, ya que se pueden medir en función de las horas y recursos insumidos en las instancias de planificación, implementación y resolución de conflictos y otros intangibles, asociados a la percepción del cliente, de los ejecutores (*project managers*) y del responsable del área.

6.2 Selección de los proyectos

Para evitar que las características personales y las capacidades propias de los project managers afecten la puesta en marcha de la nueva metodología a testear, seleccioné dos proyectos a desarrollarse desde departamentos distintos de la Gerencia.

Además, una diferencia entre ambos será que uno será local (sólo para Argentina) y otro tiene como fuente principal lineamientos corporativos para todos los países del grupo. Si bien, podría pensarse que el segundo tiene un mayor grado de dificultad para la implementación, ambos cumplen con la premisa de ser “útiles” para el cliente interno.

6.2.1 Escuelas para cajeros.

Este proyecto se gesta en el departamento de Cajas.

Surge de la necesidad de entrenar rápidamente a los nuevos recursos y obtener mayor productividad en las personas que realizan la tarea de cobro en las cajas (cajeros o vendedores). Para esto se simula un “laboratorio” donde se replican las condiciones reales.

La escuela de cajeros, tal su nombre, es un ámbito educativo ubicado en las sucursales de la compañía.

Estos sitios están provistos de cajas de facturación (puntos de ventas o *check out*), similares a las que se encuentran en una tienda, dotadas también del área de empaque, impresoras y demás materiales necesarios para la facturación (bolsas para los productos, saca alarmas, rollos para las impresoras, etc.).

Además se incorporan pupitres, pizarra y proyector, a los fines de poder prestar también capacitación teórica.

Este proyecto persigue diferentes objetivos, a saber: entrenar desde cero al personal nuevo contratado para cumplir funciones de cajero o vendedor; aumentar la productividad del personal actual identificando las áreas de debilidad de cada individuo (facturación, empaque, solución de conflictos de facturación, etc.); capacitar en procedimientos internos y habilidades complementarias como técnicas de empaque de productos y atención al cliente.

La escuela de cajeros estará a cargo de un capacitador con dedicación full time, cuya función será identificar las necesidades, capacitar en las debilidades y evaluar la evolución.

Asimismo, el capacitador estará disponible para solucionar problemas o inquietudes planteadas por los cajeros o vendedores que asistan, y que no pudieron ser resueltas en el ámbito de la tienda. La idea es que el colaborador se sienta libre y

cómodo para expresar las dificultades que enfrenta y procurar resolverlas para él y sus compañeros.

Se prevén manuales de capacitación y planes de entrenamiento progresivo, con mediciones periódicas de la evolución del rendimiento de los participantes, mediante el control de estándares: tiempos de facturación, uso adecuado de herramientas, cumplimiento de actitudes “no negociables” de atención al cliente, conocimiento de procedimientos internos, etc. Estas herramientas se elaboran en forma conjunta con la Gerencia de Recursos Humanos.

6.2.2 Inventarios cíclicos.

Este proyecto se desarrolla en el departamento de Control de Stock.

Pretende estandarizar los controles periódicos de stock, haciendo foco en las jerarquías de productos más susceptibles a la merma.

Uno de los condicionantes que presenta este proyecto es que la implementación debe estar ajustada a los lineamientos corporativos, para que los distintos países sean comparables.

Consta de establecer un calendario de tomas de inventario periódicas (previo al proyecto sólo se realizaban tomas semestrales), para conocer la evolución de la merma en el tiempo y tomar medidas correctivas tendientes a reducir el efecto negativo. El *output* de este proyecto es información confiable para la toma de decisiones. Se requiere establecer una metodología de toma que no afecte la operatoria de la sucursal ni los niveles de ventas, a diferencia de los inventarios semestrales, en donde sí se sacrifica parte de la venta y se restringe totalmente el abastecimiento durante el día previo y posterior.

6.3 Análisis del entorno: oportunidades y amenazas

6.3.1 Escuelas para cajeros.

- **Amenazas**

Los cajeros escasean.

La estacionalidad de las ventas vuelve necesario completar la curva de staff permanente, con personal contratado, que cuenta con bajo nivel de capacitación y ocupa la posición por corto plazo.

- **Oportunidades**

La empresa es atractiva como empleador temporario, frente a otras ofertas de mercado.

Los sindicatos favorecen la capacitación del personal, siempre que la misma se realice en horario laboral.

6.3.2 Inventarios cíclicos.

- **Amenazas**

Existen pocos proveedores especialistas en la toma de inventarios.

- **Oportunidades**

El aumento de la merma tanto por robos externos como por fraudes internos es una tendencia en los retailers. Sólo con información certera y oportuna es factible tomara acciones correctivas tendientes a mejorar los valores (reducir la merma conocida y desconocida).

6.4 Análisis interno: fortalezas y debilidades

6.4.1 Escuelas para cajeros

- **Fortalezas**

El Gerente General y el Director Comercial valoran las cajas como elemento clave en relación con la atención que se brinda a nuestros clientes.

Experiencia en el product manager del área (ex jefe de cajas) en la orientación de capacitación necesaria. Ocupó el puesto de quién es hoy uno de los clientes clave del producto ofrecido.

- **Debilidades**

El proyecto está fuertemente condicionado por el apoyo de otros proveedores internos como son el área de sistemas, en el soporte e infraestructura y recursos humanos, para la generación de programas, seguimiento y evaluación. Contamos con falta de experiencia en la negociación con estas áreas, para las cuáles el proyecto no es central.

6.4.2 *Inventarios cíclicos.*

- **Fortalezas**

Testeos realizados con éxito en inventarios nocturnos. El sistema de control de stock actual ya se encuentra diseñado para soportar la carga y actualización de datos periódicos.

- **Debilidades**

Project managers con poca experiencia en el área. El más antiguo cuenta con solo un año de antigüedad.

6.5 *Análisis de fuerzas competitivas*

El análisis de las cinco fuerzas competitivas permite conocer el atractivo del mercado en cuanto a su rentabilidad.

Cuando nos enfocamos en el marketing interno, lo más relevante es el enfoque en los productos y no en la competencia, aunque sepamos que esta existe, la fuerza como amenaza está sensiblemente disminuida, considerando que nosotros como proveedor interno contamos con mayor *expertise* para resolver las necesidades del cliente a un costo aceptable.

6.5.1 *Escuelas para cajeros.*

- **Rivalidad interna en el segmento:** Los competidores actuales son las consultoras que brindan capacitación. Dado el nivel de especificidad del producto ofrecido, la fuerza de esta amenaza es baja.
- **Competidores potenciales:** No se advierten competidores potenciales en el mercado.
- **Productos sustitutos:** No se advierten sustitutos potenciales en el mercado. La capacitación que se realizaba, previa a la implementación de la escuela de cajeros, era informal y en ámbitos expuestos al cliente interno. La alternativa propuesta es superadora.
- **Poder de negociación de los compradores:** Existen tres grupos de clientes bien diferenciados, los cajeros y los vendedores y los jefes de ambos. Mientras en el grupo de cajeros y jefes la propuesta no exige

mayor nivel de negociación, el grupo de vendedores presentan cierta resistencia a la aceptación de la capacitación. En consecuencia podemos decir que el impacto de esta fuerza es fuerte.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores esenciales para la “fabricación” de este producto son el área de sistemas para la infraestructura y recursos humanos, para la coordinación de los programas de capacitación en contenido, extensión y evaluación. Esta fuerza es la más poderosa, al momento de llevar adelante el proyecto y es la que requiere mayor esfuerzo de negociación.

6.5.2 Inventarios cíclicos.

- **Rivalidad interna en el segmento:** El área de auditoría interna podría promover inventarios cíclicos alternativos, pero no se advierte como un competidor fuerte, ya que no es el *core business* de ese sector.
- **Competidores potenciales:** No se advierten competidores potenciales en el mercado.
- **Productos sustitutos:** Existen alternativas, relativamente fáciles de implementar a costos conveniente de tomas de inventarios internas con el personal de las propias sucursales, sin necesidad de contratar una empresa especialista. Esta fuerza es media, ya que este sustituto es poco eficiente en relación con la propuesta.
- **Poder de negociación de los compradores:** No se verifica una resistencia importante por parte de los clientes.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Las empresas de toma de inventario especialistas que tienen estructura suficiente para soportar un calendario prolongado a lo largo de todo el año en todas las sucursales son escasas. En consecuencia, esta es la fuerza que ejerce la mayor amenaza al proyecto, tanto por incumplimiento como por arbitrariedad en la imposición de los costos del servicio. Para contrarrestarla, se requiere contratar a ambas compañías (que ninguna sea proveedor exclusivo), así como negociar con antelación suficientes contratos a plazo.

6.6 Definición de valor para el cliente

Existen, al menos, dos perspectivas desde las cuales se puede definir **valor**:

Ramírez y Normann (1993) creen que el valor reside en el cliente y establecen que el valor de la oferta de la compañía está relacionado con el grado en que los clientes pueden hacer uso de ellos.

Levitt (1980) toma la perspectiva del vendedor y dice que es mediante diferenciación que se crea valor²⁴.

Desde mi punto de vista, no basta con diferenciarse, si esa diferenciación no es de utilidad al cliente o no es lo que éste espera. Ese enfoque, donde cuanto más diferente, más complejo o con más atributos es más valioso (aún cuando el cliente no lo valoraba), es el que nos llevó a cometer algunos fracasos en el pasado, como he relatado antes.

En consecuencia, en esta nueva etapa, procuramos seguir la perspectiva de Ramírez y Normann, en búsqueda de resultados diferentes y un valor sustentable, donde importa tanto crear valor al cliente como a la compañía.

6.6.1 Escuelas para cajeros.

Los jefes de operaciones, de cajas, de ventas y los mismos vendedores y cajeros ven el proceso de *check out* o cobro altamente complicado. Enfrentar al cliente en el momento en que este ya ha transitado por la parte más agradable de la experiencia de compra, es poco gratificante, más aún si este cliente ha esperado mucho tiempo en la cola de pago o bien si tiene una inquietud que el cajero no se encuentra en condiciones de resolver.

La necesidad del cliente es capacitarse para poder brindar una respuesta oportuna y certera, y en relación a los jefes, aumentar la productividad de la etapa de cobranza a fin de satisfacer a los clientes y reducir los costos de recursos.

Creamos valor al cliente creando un ambiente de capacitación cómodo, accesible, donde si bien existe la evaluación se gesta un clima de apertura a las incertidumbres y se procura que cada participante alcance los resultados esperados.

²⁴ Extraído de apuntes de clase Marketing Management por Jacqueline Pels. 01 Concepto de Marketing. Página 29.

6.6.2 Inventarios cíclicos.

La información desactualizada en los sistemas de información, perjudica el cierre de la venta al contar con datos erróneos de stock disponible a ofrecerle al cliente.

La curva de crecimiento de la merma por temporada reduce considerablemente los márgenes de ganancia, y evidencian que no basta solamente con vender mucho, sino que en la medida que no se protejan los productos, el resultado final por departamento puede sufrir pérdidas considerables.

El cliente requiere información certera para vender y conocer la pérdida efectiva, así como para adoptar oportunamente medidas correctivas.

Agregamos valor al cliente brindándole la información requerida, sin que esta requiera un esfuerzo excesivo en la obtención de datos. No sirve tener datos exactos si para obtenerlos, el tiempo de procesamiento excede al mismo día, o bien si es necesario asignar a las tareas recursos valiosos para la venta.

Se ofrece, entonces, una solución simplificada con la toma de inventarios por medio de una empresa externa, en horario laboral de “banda negativa” (cuando no hay clientes), con procesamiento de los datos y ajuste al sistema en el mismo día, y se adiciona soporte en la gestión para hallar las diferencias más significativas, explicar motivos y llevar a cabo estrategias de prevención de pérdidas proactivas.

6.7 Desarrollo y pruebas de conceptos

Mientras la **idea de un producto** es un producto o servicio que la empresa (e en este caso la Gerencia de Operaciones) podría salir a ofrecer al mercado, un **concepto de producto** es la idea elaborada en los términos en los que el cliente puede entenderlo.

Según Rafael Muñiz “Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing, un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo.”²⁵

En consecuencia, a la hora de pensar y probar el concepto de los productos o servicios que vamos a ofrecer debemos contestar preguntas clave como: ¿Qué es?

²⁵ Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, 2da Edición. Cap. 4 producto y servicio

¿Quién usará este producto? ¿Qué beneficio debe proporcionar? ¿Cuándo se consumirá?, para lo que es necesario investigar el mercado.

La tarea de traducir los requisitos de los clientes meta en un prototipo funcional se realiza a través de una serie de métodos que se conocen como *despliegue de función de calidad*, en donde se toma la lista de **atributos deseados** por el cliente, generados en la investigación de mercado y la convierte en una lista de **atributos de ingeniería** que se utilizan el diseño.

6.7.1 Escuelas para cajeros.

- **Relevamiento de atributos deseados.**

La necesidad del cliente se relevó en diferentes instancias. En un principio, fueron reuniones mensuales de jefes de cajas, donde estos exponen las principales falencias en la atención de los cajeros, así como se relevan buenas prácticas de las distintas sucursales. Cuando estas reuniones se realizaron cerca de los eventos clave, en donde la afluencia de público a las tiendas es mayor (Día de la Madre, Navidad, etc.), los jefes plantearon la debilidad que existía, al momento de contratar personal eventual, para capacitarlos rápidamente y que puedan empezar a cobrar.

La necesidad que se exponía era la inducción inicial a personal eventual o nuevo, en forma rápida y oportuna.

Luego se realizaron reuniones específicas para desarrollar a fondo cuáles eran las falencias que tenían las sucursales en la capacitación de sus cajeros, donde se pudieron apreciar aspectos tales como la necesidad de un capacitador full time o el seguimiento cercano de los desempeños individuales de cada cajero o vendedor.

En otro extremo, mientras los jefes de cajas estaban enfocados en la capacitación del personal entrante, los jefes de operaciones de las tiendas, responsables por el presupuesto de éstas, estaban preocupados por la alta dotación que se requería para efectuar las transacciones de caja.

En reuniones de *benchmark* con otros países se detectaba que un cajero en Argentina demoraba más de cuatro minutos en promedio en cerrar una transacción, mientras que en Chile lo hacía en dos minutos y medio.

La necesidad evidente, para brindar un servicio al cliente más ágil, y al mismo tiempo disminuir el gasto en *payroll*, era aumentar la productividad de los cajeros y vendedores, evaluando y enseñando las mejores prácticas.

▪ **Atributos de diseño**

Pensando en satisfacer las necesidades expuestas por el cliente interno, pensamos en los atributos de diseño tales que podrían satisfacerlas.

- Disponibilidad de los recursos para capacitar: Debemos tener cajas que funcionen en un ambiente de laboratorio, disponibles en la tienda.
- Ambiente igual al de tienda: hay que simular todas las condiciones idénticas a las de la sucursal, aunque sin público. Para esto hay que disponer de muebles, impresoras y material de empaque similar tienda.
- Personal exclusivo: El jefe de cajas o los supervisores no pueden estar atentos a la capacitación en momentos de afluencia de público. Se requiere que la escuela cuenta con un capacitador full time, que enseñe y evalúe evolución.
- Medición: El resultado de todas las actividades ejecutadas en la escuela tienen que ser posibles de ser medidas. Para esto en aspectos cualitativos del aprendizaje, se incluyen evaluaciones, que permitan garantizar el entrenamiento del asistente y en temas relacionados a la productividad y/o atención al cliente, se cuenta con herramientas de medición externas (Reporte de productiva del área Gestión operativa de la Gerencia de Operaciones y encuestas de *mystery shopper* de la Gerencia de RR.HH.)

▪ **Concepto: qué es**

La escuela de cajeros en una sala de capacitación ubicada en la tienda, que cuenta con Cajas similares a los *check out* de las tiendas, equipadas con los mismos tipos de muebles e impresoras, para realizar prácticas de laboratorio.

Las transacciones que allí se realizan no afectan la venta ni el stock de los productos.

Los cajeros y vendedores nuevos concurren a la escuela de cajeros para recibir la inducción inicial en el manejo del software de cajas y aprender habilidades requeridas en la atención al cliente y empaque de productos.

Los cajeros y vendedores ya entrenados concurren a la escuela de cajeros para capacitarse en áreas de desempeño débil o bien para desarrollar mejores tiempos de cobranza (productividad) a través del aprendizaje de las mejores prácticas.

La escuela cuenta con programas de capacitación desde cero y de perfeccionamiento de habilidades para dar cumplimiento a las diversas necesidades de los clientes internos.

6.7.2 Inventarios cíclicos.

- **Relevamiento de atributos deseados.**

Luego de inventarios anuales con resultados donde la pérdida real de stock era superior a la presupuestada, la necesidad de tomar control sobre los números, surgió de la misma Gerencia General en comité de presentación de resultados financieros. Los atributos que se esperaban de una herramienta de control de stock era información oportuna para la toma de decisiones y ajuste periódico de datos de stock en los sistemas de almacén y provisión contable del gasto.

Para bajar a detalle el proyecto, nos reunimos con los jefes de ventas de las tiendas u los jefes de operaciones que eran quienes estaban más cerca del producto y los cuáles debían participar activamente en la implementación.

Si bien estos entendían que era necesario realizar controles periódicos sobre el stock almacenado y exhibido en las sucursales, temían que estos controles afectaran el desempeño de la venta.

Eran concientes de las pérdidas incurridas por faltantes de inventarios y querían bajar este número, y para esto conocerlo. Los atributos que pedían era que no afectara la venta, que el personal contratado tuviera conocimiento de los productos, para que las tomas de inventarios fueran

certeras y contar con información inmediata de los resultados para tomar acciones.

Los jefes de operaciones, preocupados por el presupuesto, pusieron especial énfasis en que el gasto en honorarios pagados por el servicio no debía superar el ahorro previsto por la reducción de pérdidas.

▪ **Atributos de diseño**

Con mayor nivel de detalle acerca de lo que el cliente interno requería, se construyó un proyecto que contaba con los siguientes atributos:

- Periodicidad: Se estableció como período entre inventario un mes. Este lapso brindaba actualidad a los resultados, así como permitía tomar acciones correctivas tendientes a mejorarlos.
- Exactitud: Se decidió contratar a una empresa externa, especialista en la toma. Esto nos daba flexibilidad para disponer de distinta cantidad de recursos, dependiendo de las jerarquías de productos objeto de la toma, así como expertise en la tarea.
- Oportunidad: El software de administración de stock se parametrizó para permitir cargas de actualizaciones periódicas que se ingresaban luego de cada inventario.
- Privilegio de la venta: Se definió realizar la toma en horas de la mañana, con anterioridad al horario de apertura de las sucursales, para no quitar recursos de la venta.
- Información de resultados y seguimiento: se implementó un software de base de datos (*datawarehouse*) para cargar los datos de los inventarios sucesivos y “bucear” en ellos desde distintas perspectivas como comparación entre sucursales, jerarquías de productos, períodos de toma, marcas, etc.

▪ **Concepto: qué es**

Los inventarios cíclicos se toman de stock de menor magnitud que un inventario general, donde se somete a control las jerarquías de productos o marcas con un índice de merma mayor.

Los mismos se realizan mensualmente en todas las sucursales a fin de conocer la evolución de los datos y tomar acciones de prevención de pérdida en forma oportuna.

Los inventarios cíclicos se realizan en horas de la mañana, con anterioridad a la apertura de las sucursales y están a cargo de una empresa externa especializada en este tipo de servicios.

Los resultados se publican a día vencido y se actualizan en el sistema de stock a fin de contar con información certera para la venta y el control.

6.8 Posicionamiento

Pareciera que en el terreno del marketing orientado al cliente interno, la batalla del posicionamiento está ganada de antemano, ya que no es necesario que el consumidor nos identifique como la mejor opción, sino que lo seremos por definición, por ser su proveedor natural.

Sin embargo, tal como expusimos en el apartado 5, el posicionamiento que elegimos, o el por qué queremos que nuestros clientes nos elijan es por comprender su necesidad y trabajar en coordinación con éste para construir un producto o servicio a medida a un costo conveniente.

Con este objetivo en mente, la tarea de posicionarnos en la mente del consumidor se hace más difícil. Podemos decir que, probablemente, no lo logremos en estos primeros proyectos, en donde adoptamos este nuevo enfoque, aunque sí es factible que el cambio propuesto sienta el antecedente para nuevas transacciones internas.

De cualquier modo, se exponen a continuación las acciones tomadas para que, desde la implementación de estos proyectos, se alcance el objetivo de posicionamiento previsto.

6.8.1 Escuelas para cajeros.

Antes de la implementación de las escuelas para cajeros, las sucursales capacitaban al personal con los recursos disponibles. Normalmente la inducción a un nuevo cajero o vendedor se le brindaba en el mismo puesto de trabajo, de cara al cliente, con la figura de “cajero en entrenamiento”. Esta situación resultaba poco conveniente para el cliente de la tienda que recibía la atención de un cajero novato

y para el mismo colaborador que se enfrentaba, desde los su inducción, a un nivel de responsabilidad muy alto para las herramientas técnicas que contaba hasta el momento.

Para posicionarnos frente al cliente interno como la mejor opción, tuvimos que convencer a los públicos referentes (Jefes de Cajas, Jefes de Operaciones) que entendíamos la necesidad y mostrar las alternativas disponibles.

Era factible generar fuera del ámbito de la misma tienda un “laboratorio” que reprodujera las condiciones técnicas de una Caja (*check out*), sin necesidad de que estuviera el cliente enfrente. En este ambiente, la tolerancia al error es mayor, y eso favorece un mejor nivel de entrenamiento.

Algo que nos sirvió también en el posicionamiento fue la generación de manuales de capacitación que orientaban las destrezas centrales a desarrollar y/o acentuar, así como el cronograma de evaluaciones.

Brindar una solución integral, demostrando alta calidad en el entendimiento del problema y en la forma de encarar el mismo, nos posiciona como especialistas frente a otras áreas de la organización, o incluso proveedores externos que podrían estar dispuestos a brindar servicios alternativos.

6.8.2 Inventarios cíclicos.

El desafío en este proyecto es cambiar la percepción del cliente interno en cuanto al área de Control de Stock, desde una posición de auditoría y arbitraje, a un modelo de servicio, donde se buscan brindar herramientas tales, para que sea la misma sucursal la que advierta las áreas débiles y ejecute acciones de prevención de pérdidas.

Interesa brindar soporte y acercar los recursos que permitan realizar un control efectivo sin necesidad de alterar el giro del negocio.

En este punto nos importa posicionarnos como un área que entiende que la venta es muy importante, y que debe ser priorizada por sobre otra actividad, y que el control de stock debe ser una actividad complementaria que permita, además de vender, mejorar los márgenes de ganancia y brindar información certera sobre productos disponibles en stock, que sea útil para cerrar la venta.

En esta tarea, hemos trabajado intensamente junto al cliente interno, escuchando su percepción y proponiendo alternativas que permitan alcanzar los objetivos comerciales y operativos de forma complementaria.

Lograr coordinar inventarios sobre jerarquías de productos y marcas clave, así como hacerlo en horario diurno, fue una respuesta de valor.

6.9 Pruebas de mercado

Una vez diseñado el prototipo, el concepto traducido a un producto físico es necesario testar las funcionalidades y el impacto en el cliente.

En esta etapa, entendimos que era necesario primero realizar pruebas internas (pruebas alfa) y luego sumar a usuarios clave (pruebas beta).

Superadas las etapas anteriores, hemos pasado a etapa de piloto, donde el producto y/o servicio es susceptible de tener cambios, y finalmente se genera la salida a producción de la versión definitiva.

A continuación se describen cada una de las etapas que se llevaron a cabo para los dos proyectos.

6.9.1 Escuelas para cajeros.

- Pruebas internas (alfa): Se realizaron en el mismo círculo de la Gerencia de Operaciones, donde los integrantes no cuentan con conocimientos integrales de la operatoria de caja. Los resultados fueron satisfactorios, aunque debieron adaptarse los manuales de capacitación, ampliando conceptos, ya que se advirtió que se dan por supuestos, algunos términos desconocidos para el entorno externo a las cajas.
- Pruebas con usuarios clave (beta): Estas se realizaron en la tienda más grande de Buenos Aires, donde la capacitadora había colaborado en la elaboración de manuales y programas de capacitación. Participó un grupo de vendedores y cajeros nuevos, así como e equipo de supervisores y auxiliares de caja.

Mientras el foco en el personal nuevo fue darles una inducción tal que les permitiera estar capacitados a lo largo de una semana en atender a los clientes en el ambiente de tienda, para el personal experto (supervisores y auxiliares de caja) se trabajó en la mejora de la productividad.

Durante estas pruebas se mejoró la toma de tiempos y se corrigieron ejercicios prácticos, agregando tres niveles de dificultad.

- Piloto: Se llevó a cabo en la misma tienda en que se ejecutaron las pruebas beta. El piloto fue el lanzamiento oficial del proyecto. Se extendió la participación en la escuela de cajeros a todo el personal de la tienda.

Durante esta etapa se sistematizó la modalidad del archivo de seguimiento de la evolución de los participantes. En instancias anteriores, los alumnos de la escuela de cajeros no habían participado en ella más de una vez, mientras que en el piloto sí. Fue en ese punto donde advertimos que el orden de los legajos de los alumnos debía ser riguroso, así como la tabulación de los resultados, para poder luego sacar conclusiones.

6.9.2 Inventarios cíclicos.

- Pruebas internas (alfa): Se realizaron sobre sectores específicos de la tienda más chica de Buenos Aires. Estos testeos sirvieron para ajustar los reportes provistos por las empresas de inventario, ya que fue necesario que los dos proveedores contratados entreguen reportes de *output* idénticos. Se evidenciaron problemas en la preparación de la mercadería en cuanto a orden e identificación a través de etiquetas. Luego de estas pruebas se generó un procedimiento para que las sucursales preparen la mercadería sujeta a toma de inventario.
- Pruebas con usuarios clave (beta): Se realizaron pruebas beta durante cuatro semanas en dos tiendas de Buenos Aires y dos del interior. Se ajustaron los tiempos de toma, aumentando la cantidad de personal abocado a la tarea, ya que una de las pruebas no pudo finalizar debido a la apertura de la sucursal antes del cierre del inventario.
- Piloto: Fue llevado a cabo en la misma sucursal en que se realizaron las pruebas alfa, ya que es el mismo edificio donde están las oficinas del departamento de Control de Stock y Auditoría Interna. El piloto se realizó con estricto control de la puesta en marcha de los procedimientos de preparación de la tienda y de toma. Como el piloto fue más extensivo en cuanto a la cantidad de jerarquías de productos alcanzados, se detectó

una falla en los reportes de las empresas de inventario que no podía disgregar la información de los productos que debió ser ajustada.

6.10 Lanzamiento al mercado

Tan importante como diseñar un producto o servicio de alta calidad, es lanzarlo en el momento y lugar adecuado, y con toda la estructura de soporte.

Philip Kotler sugiere responder las siguientes preguntas: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿A quién? y ¿Cómo?

6.10.1 Escuelas para cajeros.

- ¿Cuándo?

El lanzamiento se produce en el mes de marzo, luego de la implementación de una versión del software de cajas²⁶ que permite medir la productividad de los cajeros y vendedores a través del registro de cantidad de transacciones, duración de cada una y cantidad de artículos facturados.

Esta mejora era imprescindible para poder exponer los resultados de la escuela de cajeros en función de mediciones objetivas, y no solo cualitativas.

- ¿Dónde?

Se elige como sucursal para el lanzamiento del piloto, la tienda con mayor volumen de ventas, ubicada en Buenos Aires.

Esta tienda tiene gran rotación de cajeros y el capacitador a cargo de la escuela de cajeros trabajó intensamente en el diseño del proyecto.

- ¿A quién?

Los primeros destinatarios serán los cajeros y vendedores nuevos, ya que es fácilmente medir en ellos la mejora, desde cero.

²⁶ El software de las cajas se va perfeccionando en el tiempo a través de up grades que permiten corregir errores detectados en versiones previas o bien para incorporar herramientas adicionales para facilitar la atención al cliente, generar promociones o bien ejecutar controles, entre otros motivos de mejoras.

- ¿Cómo?
El lanzamiento se hace siguiendo los programas de capacitación estándar diseñados especialmente. Se da seguimiento a los tiempos y feedback de los participantes. En etapas sucesivas se comenzará con programas específicos de corrección de errores y mejoras de los índices de calidad evaluados por el *mystery shopper* y encuestas a clientes.

6.10.2 Inventarios cíclicos.

- ¿Cuándo?
Inmediatamente al cierre del inventario anual de enero. Los resultados negativo obtenidos fueron la mejor explicación de por qué debemos controlar más.
- ¿Dónde?
En la sucursal en la cuál el área de Control de Stock desarrolla sus funciones, para dar soporte directo.
- ¿A quién?
El proyecto se “vende” a los jefes y gerentes de ventas de las sucursales, así como al director comercial y gerente general, responsables directos por los márgenes de las sucursales.
- ¿Cómo?
El lanzamiento se hace en un ámbito controlado, con participación intensiva del área de Control de Stock y Auditoría Interna, para dar soporte genuino y validez a los datos obtenidos.

6.11 Publicidad

Comunicar sus noticias, anunciar lanzamientos y posicionar un producto, es un proceso sumamente complejo, en el que intervienen, básicamente, tres formas de comunicación: publicitaria, promocional y periodística²⁷.

²⁷ Daniel Colombo. Empresas y Medios: una relación necesaria. Artículo publicado en la página de la Asociación Argentina de Marketing (<http://www.aam-ar.org.ar>).

La publicidad que nos interesa transmitir está orientada:

- Hacia nuestros clientes, para que nos reconozcan como la mejor opción para brindarle soluciones.
- Hacia nuestros jefes, para identificarnos como una gerencia altamente productiva e integrada con las necesidades del negocio.
- Hacia la organización, para construir una red de relaciones en la cuál se fomente el trabajo coordinado, ya que son otras áreas de la compañía también proveedoras de servicios esenciales para nuestro desempeño.

6.11.1 Escuelas para cajeros.

Son clave en la Escuela de cajeros que se conozca, que se utilice, así como difundir información respecto de los resultados alcanzados.

- Publicidad: que se conozca
Se realiza mediante cartelería direccionada al cliente.
- Promoción: que se utilice
Se acuerdan programas de capacitación obligatoria. Se generan encuestas de satisfacción y buzón de sugerencias de mejoras, para corregir los programas en función de las necesidades específicas de los clientes directos que han utilizado el producto (asistido a la escuela).
- Periodismo: que difunda información sobre resultados
Se construye un cuadro de evolución de los indicadores clave: transacciones por cajero por hora, notas de crédito sobre total de transacciones (permite identificar errores en el cobro), resultados de *mystery shopper* en relación a la calidad en el servicio de *check out*.

6.11.2 Inventarios cíclicos.

Dado el tipo de proyecto, no es necesario ejercer mucha presión publicitaria, para lograr introducirlo en el mercado o bien que los clientes lo adopten, ya que, una vez aprobado, se impuso como calendario de actividades.

Sin embargo, sí identificamos dos áreas de comunicación importante:

- Promoción:
Si bien la utilización está garantizada, debemos lograr que esta sea la mejor opción, que los resultados sean creíbles y valiosos.

Las sucursales cuentan con algunas alternativas más rudimentarias para realizar conteos. El objetivo es que estas herramientas sean soporte pero que no se privilegien sobre los inventarios cíclicos.

Para esto, es preciso comunicar con claridad el calendario de tomas, para que las sucursales cuenten con información anticipada que les permita coordinar actividades; validar al cierre de cada inventario los resultados obtenidos, para que los datos expuestos sean cien por ciento creíbles y ajustados a la realidad; brindar y tomar información del cliente interno en cuanto a la utilidad y facilidad del uso de la herramienta.

- Periodismo: que difunda información sobre resultados

Entendemos que es clave, como mecanismo de aceptación de este proyecto, que los resultados sean publicados y conocidos tanto por el cliente interno al cuál está destinado, como por la organización toda, a la que una disminución de la merma favorece en contribución y margen.

Esta publicidad se realiza a través de páginas de intranet y en reuniones mensuales a la Gerencia General y Directorio. Asimismo se diseñó una base de datos (*datawarehouse*), donde se acumulan los resultados periódicos y es posible obtener informes a medida y gráfico de todas las dimensiones (tiendas, jerarquías de productos, marcas, proveedores, etc.)

6.12 Análisis de ciclo de vida

Al reconocer que los productos y servicios tienen un ciclo de vida, estamos aceptando su vida es limitada y que pasan por distintas etapas las cuáles suponen desafíos, oportunidades y problemas diferenciales.

6.12.1 Escuelas para cajeros

Si bien este proyecto es nuevo, ya que con anterioridad no existían escuelas de cajeros en las sucursales, podemos considerar que el mismo viene a reemplazar las capacitaciones informales que se dictaban.

Cuando se lo analiza desde una perspectiva de producto se advierte fácilmente que atraviesa por la etapa de **introducción**.

- **Ventas:** Crecen lentamente, esto significa que el cliente objetivo lo acepta lentamente. No es fácil que los usuarios se acerquen a las escuelas de cajeros, salvo que se exija que se haga (capacitaciones planificadas).
- **Utilidades:** No hay utilidades en esta etapa. Se invierten gran cantidad de horas en la capacitación y en la construcción de estándares de productividad.

Recién en una etapa posterior (crecimiento) se espera alto nivel de aceptación de la propuesta: los clientes concurrirán espontáneamente a la escuela de cajeros, reconociendo en ella los beneficios que aporta a su trabajo (menor tiempo de cobranza, mejor nivel de respuesta ante dudas o reclamos del cliente externo, etc.) y podrá apreciarse una mejora significativa en la productividad de los cajeros y vendedores, y en consecuencia en la utilidad.

6.12.2 Inventarios cíclicos

Cuando se lo analiza desde una perspectiva de producto se puede observar que este proyecto atraviesa la etapa de **crecimiento**.

Si bien es una implementación reciente, este proyecto es una continuación de los inventarios anuales, que se encuentran en una etapa de maduración, lo cuál le permitió saltar la etapa de introducción ya que se impuso en forma masiva rápidamente.

- **Ventas:** Entendida como la aceptación del mercado, las ventas son altas. El cliente, además de acogerse a los inventarios cíclicos mensuales, realiza inventarios adicionales entre períodos para garantizar calidad de la información.
- **Utilidades:** Se aprecia una mejora en las utilidades (rentabilidad obtenida gracias a la disminución de la merma) en los inventarios sucesivos. Esto se da, porque la puesta a disposición de información oportuna y confiable, hace viable tomar medidas correctivas inmediatas tendientes a la prevención de pérdidas mayores.

Es previsible que en la etapa de madurez de este producto, la rentabilidad, entendida esta como la reducción en los porcentajes de merma, sea marginal.

6.13 Proceso de adopción

El proceso hasta tanto un producto o servicio es adoptado o aceptado por el cliente pasa por diversas etapas.

- **Conciencia:** el consumidor se entera del producto y/o servicio pero le falta información al respecto.
- **Interés:** el consumidor siente deseos de buscar información acerca del producto y/o servicio.
- **Evaluación:** el consumidor considera si probará o no el producto y/o servicio.
- **Ensayo:** el consumidor prueba el producto y/o servicio para estimar mejor su valor.
- **Adopción:** el consumidor decide usar plenamente y con regularidad el producto y/o servicio²⁸.

A continuación pretendo explicar brevemente las etapas transitadas, las diferencias que advierto respecto a un producto de mercado y estos proyectos y los desafíos para la adopción definitiva.

6.13.1 Escuelas para cajeros.

Si bien, en un principio, entendía que no era fácil replicar estas etapas por la que atraviesan los productos nuevos a los proyectos, pude advertir que la escuela de cajeros, ha transitado desde su implementación las cuatro primeras en forma efectiva.

A pesar de la publicación en carteleras, vía e-mail y otras vías de comunicación, el cliente interno toma **conciencia** del proyecto, pero aún no conoce exactamente cómo está implementado, dónde está físicamente ubicada la escuela o qué se hace en ella.

Cuando la información se incrementa, en ocasiones por curiosidad y en otras por necesidad, el cliente se **interesa** y busca datos adicionales.

La **evaluación** no es todos los casos es “democrática”, es decir que no todos los cliente internos tienen opción de elegir la prueba. Los cajeros y vendedores nuevos

²⁸ Philip Kotler. Dirección de Marketing: La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001. Cap.11 Pág.355

utilizan la escuela de cajeros como parte de su inducción, mientras que los ya capacitados, sí toman decisiones en cuanto a la frecuencia de concurrencia.

El **ensayo** se impuso en el tiempo, a medida que se cumplieron con los calendarios de capacitación programados. En esta etapa se destaca el reconocimiento por parte del cliente interno del valor aportado y la comunicación “de boca en boca” de los beneficios aportados.

Esperamos alcanzar la **adopción** en el transcurso de seis meses, donde todo el personal objetivo de este proyecto haya transitado por éste al menos dos veces, y los resultados de productividad, sostenidos en el tiempo, den crédito a su efectividad.

6.13.2 Inventarios cíclicos.

En este proyecto las etapas de **conciencia**, **interés** y **evaluación** fueron recorridas rápidamente, ya que la información estuvo a disposición del cliente interno al tiempo que se ejecutaba el **ensayo**.

Asimismo, dada la relevancia e impacto que el control de la baja de productos tiene en la compañía, el proyecto se impuso como una necesidad más que una opción.

El valor al cliente se percibe y perfecciona en la medida que se avanza con el calendario de tomas programado, corrigiendo procesos e información publicada.

Los desafíos para la **adopción** definitiva consisten en establecer procesos en los período “entre inventarios” tales que permitan que las sucursales no tengan que pensar en preparar el sector que será sujeto a toma, sino que en cualquier momento sea factible realizar un inventario cíclico. El cliente interno adoptará totalmente el producto cuando sienta que este no cambia los hábitos (no para el momento de ejecución, aunque sí la disciplina de orden y control permanente) pero sí mejora los números finales de merma.

6.14 Impacto: medición de resultados

6.14.1 En los clientes

La mejor medida para reconocer el impacto de una implementación es evaluar el nivel de utilización de la misma. Esto es congruente con la analogía que establecía

antes con la venta: en el marketing dirigido al cliente interno las ventas se pueden medir en función de la utilización.

Así como en los fracasos que he relatado en etapas previas a este proceso de orientación al cliente interno, reconocía que la caída en desuso de las herramientas propuestas era la más clara de evidencia de defectos graves en la gestión de la misma, en estos proyectos se advierten resultados distintos.

La escuela de cajeros tiene cada vez más concurrentes, y ya no es necesario generar un cronograma de asistencia obligatoria (aunque el mismo se mantiene) sino que los cajeros y vendedores se acercan a ella para mejorar su performance o incluso para salvar dudas que surgen en el desempeño de sus funciones junto al capacitador que se encarga de atender estas inquietudes.

Los inventarios cíclicos, aunque estos sí están impuestos de acuerdo a un calendario pre-establecido, se ejecutan con regularidad. Por otra parte, el sustituto que podía representar una amenaza, como podía ser la implementación de conteos internos se implementó solo a modo de soporte y complemento. Se puede afirmar que se instauró una conducta de control de stock y los sistemas, que brindan la información actualizada, se han tornado más confiables.

6.14.2 En la organización

Es difícil evaluar el impacto en la organización en el corto plazo, considerando a esta como un conjunto que se encuentra aún por fuera de los clientes internos, que fueron destinatarios directos de los proyectos, aunque también los incluye.

Creo que es factible realizar al menos dos análisis, uno de la rentabilidad subjetiva en cuanto a los costos y beneficios de los proyectos desarrollados, y otro respecto al posicionamiento de la Gerencia de Operaciones en la visión del Gerente General y del Director Comercial, entendiendo que estos últimos traducen, en alguna medida, la percepción de la compañía, al tiempo que son también nuestro público objetivo²⁹.

²⁹ En mi opinión, desde un punto de vista práctico, pretendo que este cambio en la forma de desarrollar productos y servicios sea útil para los clientes internos a los cuáles atendemos. En paralelo, desde una óptica netamente pragmática, me interesa que nuestra Gerencia satisfaga las expectativas del Gerente General y del Director Comercial, a los que reportamos y son quienes

En cuanto a la rentabilidad subjetiva, considero que, inicialmente hemos fracasado. Tanto la implementación de la Escuela de Cajeros como los Inventarios cíclicos se dilataron en el tiempo presupuestado. Sin embargo, ambos proyectos no requirieron ajustes mayores luego de instaurados. El nivel de soporte (“post-venta”) fue mínimo. En este punto podemos considerar que el nuevo enfoque hizo un aporte a la compañía.

Por otra parte, considero que no es posible aislar el efecto del cambio de modelo de trabajo en la Gerencia, ya que supuso una ruptura cultural respecto de la antigua modalidad, de los resultados propios alcanzados por la nueva herramienta. Con esto quiero expresar que es preciso restar al tiempo total de implementación, el invertido en la adaptación al cambio en sí mismo.

En lo referente al posicionamiento de la Gerencia de Operaciones frente a la Gerencia General y Dirección Comercial, entendiendo que en estas últimas se puede resumir la percepción de aporte que hacemos a la organización, puedo expresar que hemos tenido resultados favorables.

Al igual que manifestaba en el análisis de la rentabilidad subjetiva, también en este, cuesta descomponer la percepción que dichas áreas tienen sobre nuestra Gerencia en relación a estos proyectos de “laboratorio”, de aquella propia que depende de nuestro trabajo diario en otros proyectos menores que desarrollamos en paralelo, o bien de tareas de soporte operativo, que forman parte de nuestra actividad de rutina, ya que todo en su conjunto conforma finalmente un concepto general.

Sin embargo, y a los fines de poder obtener información útil en relación a este trabajo, procuré obtener opiniones específicas en distintas instancias de evaluación: reuniones de seguimiento y de control de indicadores y desarrollos.

Nuestros proyectos fueron aprobados y evaluados positivamente. Sólo nos ha sido recriminado la excedencia en los plazos establecidas y como consecuencia, en el presupuesto asignado.

A pesar de esto, luego de exponer los motivos que llevaron a los atrasos, explicando la adaptación que fue necesario realizar tanto de nuestra parte como desde nuestros clientes, fue aceptada la justificación.

evalúan nuestro desempeño, normalmente a través de la información provista por los destinatarios finales.

Tanto el Gerente General como el Director Comercial han participado en, al menos, una clase de la Escuela de Cajeros y han valorado los resultados obtenidos por los participantes y los suyos propios³⁰.

La implementación de los inventarios cíclicos, en su segundo mes de ejecución, demostró una disminución de la merma en relación al mismo mes anterior superior al 20% y las tiendas han valorado la toma durante el mismo horario de tienda. Estos aspectos se han visto reflejados en los cierres de balance mensual favoreciendo el resultado financiero.

Además de estas evaluaciones favorables, nos han sugerido seguir en la misma línea de trabajo, para las próximas implementaciones, esperando que luego de superada la “curva de aprendizaje” los resultados mejoren y la rentabilidad aumente.

6.14.3 En la Gerencia

El impacto fue distinto en los integrantes del equipo. No todos están dispuestos al cambio. Antes, los project managers podían adoptar una posición omnipotente, donde una buena idea para ellos, debía serlo también para el cliente. El nuevo modelo requiere capacidades diferentes: análisis del entorno, del cliente y sus necesidades, empatía y principalmente creatividad para encontrar soluciones novedosas que satisfagan esas necesidades.

Tal como afirma Arturo Orbegoso al referirse al liderazgo pro-creativo, “no es tarea sencilla gestionar la creatividad en el trabajo. La creatividad debe tener como punto de partida a trabajadores bien capacitados. Sólo el personal con dominio de sus tareas puede interesarse por nuevos procedimientos y soluciones más rentables. La creatividad es una inversión que implica riesgo, maduración y seguimiento.”³¹.

A esto agrego, que es muy importante no solo ser creativo sino aceptar también propuestas del cliente, de pares o superiores e indagar también en un mercado abierto, con alternativas que pueden surgir también desde los competidores.

³⁰ Tal como se explicaba en el análisis de oportunidades de la Escuela de Cajeros, tanto el Gerente General como el Director Comercial, priorizan las cajas como un factor clave en el servicio que se ofrece al cliente en nuestras tiendas y en consecuencia, se han comprometido en aprender a utilizarlas para conocer cuáles son los defectos o factores que atentan contra una atención rápida y efectiva.

³¹ Arturo Orbegoso, Liderazgo Pro-Creativo, www.gestiopolis.com

En ambos departamentos en los cuáles se desarrollaron los proyectos basados en el nuevo enfoque, puedo advertir resultados positivos.

En Cajas se potenció la creatividad de sus integrantes. La coordinación con el cliente interno fue genuina, constituyéndose en un solo equipo de trabajo hasta la implementación final. A diferencia de lo que se había advertido en proyectos anteriores, se trabajó fuertemente en una solución integral, muy cercana al negocio: el producto tenía las características que el cliente estaba buscando.

En el departamento de Control de Stock, el cambio fue menos armónico. Uno de los *project manager* fue muy reticente al cambio de enfoque. Desde el principio del proyecto negó la metodología de trabajo, buscando aportar solamente “la” solución final, sin transitar por las etapas de análisis y diagnóstico propuesto por las herramientas que eran objeto de estudio.

En este caso, fue fundamental de mi parte, como responsable del área y de la puesta en marcha de este nuevo modelo, brindar soporte, seguimiento y orientación, para ser rigurosos en la aplicación de las herramientas. Básicamente pretendía no descartar la utilidad del método (y en consecuencia, la validación de la hipótesis planteada), si el mismo no se ejecutaba correctamente.

Superada esta primera etapa, netamente de reafirmación del objetivo perseguido, fue muy importante trabajar en la personalidad de este miembro del equipo. Evidentemente su orientación era hacia la tarea y no hacia el resultado final y el entorno. Demostraba una visión limitada del problema. Él creía que sus conocimientos en la materia eran suficientes para aplicar la mejor solución posible, aunque esta contradijera lo que el cliente estaba esperando³².

Afortunadamente, su compañero en el puesto, sí estuvo comprometido desde el inicio en la aplicación del método y colaboró para seguir adelante. Fue fundamental establecer cada etapa del proceso como un objetivo en sí mismo y darle seguimiento semanal para analizar la evolución y confirmar que no se habían omitido los análisis del entorno, las contrastaciones con las expectativas del cliente o las pruebas en campo, entre otros hitos fundamentales.

³² La alternativa óptima propuesta era la toma de inventarios nocturnos, con características similares a los inventarios semestrales, ya que con estos se obtenía máximo nivel de confiabilidad de los resultados. En este análisis se omitía la evaluación costo-beneficio de la pérdida de ventas por el trabajo a contraturno de los responsables de los sectores, así como el stress generado en el cliente, que veía a los inventarios cíclicos como una carga y no como una herramienta de utilidad.

El resultado final de impacto también en este departamento lo evaluó como positivo, ya que permitió analizar los problemas desde otra óptica, interactuar con el cliente, ajustarse a una metodología de trabajo (que había traído buenos resultados en otros campos y que valía la pena ponerla en práctica para testear su utilidad también en esta área), ceder el ego personal en función de un objetivo ambicioso y corroborar en la práctica que al integrar al cliente en el proyecto, se obtiene un resultado sustentable en el tiempo.

7 CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE

Después de algunos fracasos, a lo largo de este trabajo transité la búsqueda del éxito, utilizando herramientas que ya habían sido validadas en la disciplina del marketing.

Obviamente no ha sido un recorrido fácil, básicamente porque en un principio fue necesario reconocer que algo habíamos hecho mal para que las cosas no funcionen, y realizar un cambio de rumbo, y bien sabemos que todo cambio es muy costoso.

Además, en este cambio de enfoque la figura del *project manager* como actor principal, creador de ideas únicas, debió desplazarse al lugar de espectador, mientras que el cliente (nuestro cliente interno) se transformaba en la estrella.

Algo muy valioso que hemos aprendido, al identificar nuestros proyectos como productos o servicios para el cliente, fue a diseñarlos desde una perspectiva mucho más amplia, pensando en el concepto del producto y en el valor que este aporta al cliente y a la organización toda.

Ni bien empecé a trabajar en entender y aplicar las herramientas de marketing, éstas me resultaban muy familiares, y creí, erróneamente, que eran ciento por ciento aplicables a la problemática que estaba encarando. Sin embargo, en la puesta en práctica en el mundo real advertí que no siempre las herramientas que funcionan en un área son replicables en forma idéntica en otras, aunque sí de modo análogo. En esta búsqueda de diferencias, similitudes y adaptación hay que ser suficientemente creativo para romper la estructura de lo conocido, así como riguroso para respetar los principios básicos.

En otro extremo, mientras que la metodología sufrió la mayor parte de las adaptaciones para la aplicación en un nuevo campo, cuando nos enfocamos en el análisis de las consecuencias, pude verificar que lo mismo que falla cuando nos dirigimos al mercado externo también es motivo de fracaso en el marketing dirigido al cliente interno. Errores en la interpretación de las necesidades o en el diseño del producto son determinantes en el resultado final que alcance el mismo. Afortunadamente el éxito depende de los mismos factores: crear y entregar valor al cliente.

Finalmente puedo concluir que:

- Los proyectos de la Gerencia de Operaciones se pueden considerar productos o servicios dirigidos al cliente interno, y como tales deben ser diseñados en función de las necesidades y valor para el cliente, y evaluar todo su ciclo de vida.
- Las áreas destinatarias de nuestros productos pueden y deber ser tratadas como clientes, que por encontrarse dentro del entorno de la organización llamamos internos.
- Mientras Recursos Humanos ve a la organización como un “todo” y al cliente interno como entes individuales (cada uno de los empleados o asalariados), en nuestra perspectiva, la organización es una **red** de clientes internos y proveedores, y en el análisis específico, la Gerencia de Operaciones es un proveedor y las sucursales son sus clientes.
- Es posible utilizar herramientas de marketing en otras disciplinas siempre que las mismas se adapten al nuevo campo de aplicación.
 - Cliente: Mientras el marketing se ha desarrollado mirando las acciones y necesidades del cliente de mercado, en el interior de la organización debemos prestar atención al cliente interno. Las principales diferencias a considerar son que el cliente interno es único y no sólo escaso; la relación que se establece con este es repetitiva y el nivel de conocimiento mutuo es vasto;
 - Marca: Está representada por el proveedor que brinda los bienes o servicios, por la gerencia que los provee. Cuidar nuestra la marca “gerencia” requiere **tareas de investigación y desarrollo** como capacitación continua y el relevamiento de necesidades; **publicidad**, que es la comunicación de las implementaciones y resultados (no debiera ser insuficiente y tampoco excesiva), y **servicio comercial y a consumidores** que es el soporte permanente a nuestros clientes internos.
 - Segmentación: No es necesario seleccionar un cliente objetivo. La estructura organizacional determina la relación cliente proveedor. Ya sabemos de antemano quien es nuestro cliente a atender. Sí es importante, una vez conocido interpretar sus necesidades y procurar satisfacerlas.
 - Posicionamiento: Se construye a partir de las transacciones repetitivas, del cumplimiento de promesas mutuas, y de la satisfacción de expectativas en relación a la calidad y utilidad del producto y/ o servicio prestado.
 - Estrategias genéricas: Pareciera que en el ámbito interno no es una opción la estrategia de liderazgo en costos expuesta por Porter, ya que la misma apunta

- a economías de escala con productos estándares. Aquí el foco estará en la diferenciación y enfoque, construyendo productos y/o servicios únicos, adaptados a las necesidades específicas del cliente al que debemos atender.
- Ventas: Esta tarea se traduce en nivel de utilización del producto y/o servicio. Consideramos que un producto se vende si se utiliza y si son requeridos a la gerencia la gestión de más proyectos. Un producto se “vende” más si el uso dentro de la compañía es intensivo.
 - Publicidad: Para favorecer la puesta en marcha y uso intensivo de los productos y servicios, estará orientada a difundir su existencia, exponer las ventajas de su aplicación y comunicar los resultados positivos alcanzados para sostenerlos y mejorarlos.
-
- Las distintas disciplinas sociales y organizacionales no son compartimentos estancos, y que el avance de unas puede también ser capitalizado por otras, permitiendo el crecimiento conjunto de las ciencias de la organización. El marketing, dado su estado actual de desarrollo, nos provee de herramientas útiles para el análisis de problemáticas de satisfacción al cliente en distintas áreas de la compañía.

8 BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Philip Kotler. Dirección de Marketing. La edición del Milenio. Prentice Hall. 2001.
- ✚ Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York. Free Press. 1980.
- ✚ Sandra Milena Alvarado. Plan de Marketing Interno. www.gestiopolis.com. Madris. 2008.
- ✚ Rafael Muñoz, Marketing en el siglo XXI, 2da Edición.
- ✚ Arturo Orbegoso, Liderazgo Pro-Creativo, www.gestiopolis.com
- ✚ Página de la Asociación Argentina de Marketing (<http://www.aam-ar.org.ar>). Artículos varios publicados.

9 ANEXOS

9.1.1 Organigrama de la compañía

