



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Mercadotecnia de los Servicios Deportivo**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración de  
Organizaciones**

*Hermenegildo*  
**Presenta: Othón Díaz Valenzuela**

**Tutor: José Luis Robles Ramírez**

**México, D.F.**

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

|   | Página |
|---|--------|
| Introducción  | 1      |
| Capítulo 1 La mezcla de mercadotecnia para los servicios deportivos   | 5      |
| 1.1 Antecedentes  | 5      |
| 1.2 Factores de la mezcla de la mercadotecnia   | 6      |
| 1.3 Enfoques fundamentales de la mezcla de la mercadotecnia   | 6      |
| 1.4 Conceptos y objetivos de los cuatro elementos de la mezcla de la mercadotecnia  | 7      |
| 1.5 Subcomponentes de los cuatro elementos de la mezcla de la mercadotecnia   | 8      |
| 1.6 Alternativas en los cuatro componentes de la mezcla de la mercadotecnia   | 9      |
| 1.7 Estrategias para garantizar la calidad de los servicios   | 9      |
| 1.8 Estrategias para mejorar el servicio bajo el modelo del momento de la verdad de Jan Carlzon   | 25     |
| 1.9 Estrategias de comunicación para garantizar la calidad de los servicios   | 37     |
| 1.10 Estrategias para la fijación de precios  | 44     |
| Capítulo 2 .- Plan estratégico de la mercadotecnia  | 47     |
| 2.1 Antecedentes  | 47     |
| 2.2 Definición y concepto de estrategia y de planeación   | 48     |
| 2.3 Estructura de la planeación estratégica   | 51     |
| 2.4 Definición y concepto de planeación estratégica   | 53     |
| 2.5 Objetivos y características de la planeación estratégica  | 58     |
| 2.6 Plan estratégico de mercadotecnia   | 59     |
| 2.7 Modelo del plan estratégico de la mercadotecnia   | 59     |
| Capítulo 3 Los servicios deportivos   | 71     |
| 3.1 Antecedentes  | 71     |
| 3.2 Definición, de los servicios  | 72     |
| 3.3 Características de los servicios  | 73     |
| 3.4 Los servicios deportivos  | 75     |
| 3.5 Características especiales de los servicios deportivos  | 76     |
| 3.6 Elementos en la prestación del servicio   | 77     |
| 3.7 La demanda  | 77     |
| 3.8 Ciclo de vida del servicio deportivo  | 78     |
| 3.9 Estrategias de mercadotecnia para superar los problemas que implican las características diferenciales de los servicios deportivos. | 79     |
| 3.10 Proceso de creación de un servicio deportivo   | 79     |
| 3.11 La creatividad en los servicios y actividades  | 80     |
| 3.12 Factores trascendentales en el servicio deportivo  | 81     |
| 3.13 Los tipos de servicios deportivos  | 86     |

|  |     |
|--|-----|
| Capitulo 4 El mercado de los servicios deportivos                        | 92  |
| 4.1 Antecedentes   | 92  |
| 4.2 Principios en la selección de mercados                               | 93  |
| 4.3 Análisis de la oportunidad de mercado                                | 94  |
| 4.4 Segmentación de mercados   | 94  |
| 4.5 Cobertura del mercado meta   | 96  |
| 4.6 Atractivo del sector de los servicios deportivos                     | 98  |
| 4.7 Demanda global y demanda del centro deportivo                        | 99  |
| Capitulo 5 La calidad en los servicios deportivos                        | 100 |
| 5.1 Antecedentes   | 100 |
| 5.2 Definición del concepto de calidad                                   | 101 |
| 5.3 Objetivos de la calidad  | 102 |
| 5.4 Principios de la calidad   | 102 |
| 5.5 Requisitos para lograr la calidad                                    | 103 |
| 5.6 Filosofías de calidad  | 104 |
| 5.7 Calidad en el servicio al cliente                                    | 108 |
| 5.8 El Valor agregado  | 114 |
| 5.9 Brechas de las fallas en la calidad de los servicios                 | 114 |
| 5.10 La escala SERVQUAL como medida de calidad                           | 115 |
| 5.11 Sistemas de información de los servicios                            | 116 |
| 5.12 Satisfacción de las quejas  | 117 |
| 5.13 Componentes clave en el sistema de la calidad de los servicios      | 119 |
| Ejercicio de un plan estratégico de mercadotecnia para un club deportivo | 120 |
| Conclusión   | 141 |
| Bibliografía   | 147 |

## INTRODUCCIÓN

En los últimos cuatro años se ha reducido la estructura gubernamental encargada de desarrollar y promover el deporte de manera muy importante muestra de ello es la reducción en la estructura de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) de 1200 empleados a únicamente 600.<sup>1</sup> Otro dato fundamental es que el presupuesto anual de la CONADE es de \$840,355,600.00 de pesos esto es al rededor de 8 pesos por cada Mexicano. Y más alarmante es que sólo se utilizan ----- \$ 14,000,000.00 para programas de activación física para la población abierta esto es 12 centavos por mexicano.<sup>2</sup>

Esto no sólo se presenta en el ámbito federal pues el presupuesto del Instituto del Deporte del Distrito Federal es de 76 millones de pesos de los cuales menos del 20% se emplea para el desarrollo de programas.<sup>3</sup>

Con estos números encontramos que el gobierno francamente no se está haciendo cargo de la promoción y desarrollo del deporte y si consideramos que únicamente el 2.6% de los Mexicanos cuenta con servicios deportivos privados, existe un importantísimo número de Mexicanos que no desarrollan actividades físicas regulares, en parte por causas económicas, pero también por la ausencia de estrategias por parte de las organizaciones encargadas de ofrecerlos para captar al resto de la población.<sup>4</sup>

La falta de una cultura física en México tiene como resultado que México aún cuando su economía y población se encuentra dentro de los 12 primeros países del mundo su lugar en los pasados Juegos de Atenas 2004 se ubicó en lugar número 60, por debajo de Marruecos, Zimbawe, Irán, Egipto y otros más, con tan sólo tres medallas de plata y una de bronce.

---

<sup>1</sup> Vargas Nelson, Informe a la Cámara de Diputados, 4 de febrero de 2004.

<sup>2</sup> Presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte 2004. [www.conade.gob](http://www.conade.gob)

<sup>3</sup> Artículo 6 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal del Año 2004 Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 26 de diciembre de 2003.

<sup>4</sup> Miller David, Obesidad una Razón de Mucho Peso.- Revista Clubes & Gimnasios Septiembre 2004.

Pero aún más graves son los resultados arrojados en la Encuesta Nacional de Nutrición en donde se encontró que el 20 % de los niños de entre 5 y 12 años sufren de obesidad y del total de la población se eleva hasta el 39%, por otra parte la Encuesta Nacional de Salud reporta que el 41.7% de la población nacional es sedentaria y que este porcentaje se incrementa hasta un 20% en las grandes ciudades especialmente en el Distrito Federal.<sup>5</sup>

Y que decir de la Encuesta Nacional de Salud la cual informa que el 23.6% de los mexicanos sufren de hipertensión arterial, que el 21.9% tiene niveles elevados de colesterol y que el 12.2% padece de diabetes mellitus tipo II, y lo más importante es que la Secretaría de Salud asegura que desde 1990 las enfermedades cardiovasculares se han convertido en la principal causa de muerte.<sup>6</sup>

La Organización Mundial de Salud y la Secretaría de Salud coinciden en que las soluciones más adecuadas por economía y resultados para estos padecimientos son una adecuada nutrición y el realizar ejercicio físico regularmente.

Por otra parte los negocios que ofrecen servicios deportivos en México no cuentan con Administradores Deportivos y mucho menos con especialistas en mercadotecnia deportiva esto se desprende de la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, en donde únicamente se encuentran tres instituciones con autorización para impartir estudios de Licenciatura en Administración Deportiva y desafortunadamente no existe ninguna institución que haya obtenido el reconocimiento de estudios de especialización o postgrado en el área de Mercadotecnia del Deporte.<sup>7</sup>

Considerando que existen otros tres factores que estimulan la demanda de los servicios deportivos uno de ellos es la gran importancia que se da actualmente a la apariencia física, asimismo la necesidad imperante de socializar en un mundo en donde cada día existen menos lugares para hacerlo y finalmente tenemos que hablar del estatus que es

---

<sup>5</sup> Encuesta Nacional de Nutrición.- Secretaría de Salud.- 1999

<sup>6</sup> Encuesta Nacional de Salud.- Secretaría de Salud.- 2000

<sup>7</sup> Catalogo de Acreditación de Planes y Programas de Estudios.- Dirección de Autorización y Registro.- Dirección General de Profesiones, S.E.P.

algo por lo que la gente está dispuesta a pagar y que lo encuentra en los clubes exclusivos, podemos asegurar que el sector de los servicios deportivos tiene una enorme posibilidad de crecimiento.

Por parte de la oferta, ésta ha iniciado su crecimiento pero aún existen infinidad de nichos de oportunidad que se pueden aprovechar, además de que muchas organizaciones del sector presentan graves carencias en la calidad de los servicios que prestan, lo que representa una alternativa rentable para la inversión.

Muchas de las organizaciones que ofrecen servicios deportivos no están acostumbradas a la competencia y por tanto no aplican en lo más mínimo el marketing, sin embargo el día mañana con la creación de nuevas empresas deportivas y la sofisticación de los clientes que exigen mejores servicios a menor costo, generarán una enorme sacudida que pone en riesgo hasta su propia existencia.

Al no existir lugares donde preparar directivos y mercadólogos para el sector deportivo, hoy día la dirección de centros deportivos es ejercida por administradores que no conocen los servicios deportivos y que por ende carecen de importantes conocimientos que les impiden alcanzar la calidad y la rentabilidad deseadas por los dueños. También encontramos como directivos a personas que han sido deportistas de mayor o menor nivel y que en un momento determinado acceden a llevar la gestión por encargo de algún amigo político (principalmente instalaciones públicas) o porque realiza una mayor o menor inversión y construye su propia instalación, aún y cuando conocen el sector deportivo no cuentan con los conocimientos administrativos, así como de mercadotecnia para salir adelante con éxito.<sup>8</sup>

La falta de una cultura de la Mercadotecnia en el sector deportivo, así como de un enfoque al cliente, en parte se puede deber a la falta de documentos que aborden estos temas de forma específica para el sector de los servicios deportivos ya que todos los autores que revisamos se ocupan de la mercadotecnia del deporte profesional y de los

---

<sup>8</sup> Miller David, Ponencia Los Directivos de Clubes y Gimnasios.- Memorias Congreso Clubes y Gimnasios México D.F. 2004.

patrocinios, dejando a un lado la industria de los clubes y gimnasios, así como los servicios deportivos que ofrecen hoteles e instituciones de educación.

El presente trabajo tiene como finalidad brindar elementos teóricos para contribuir con el sector deportivo nacional en la generación de estrategias que le permitan manejar de forma adecuada su mezcla de mercadotecnia.

El primer capítulo define de manera general los servicios así como sus características y en forma detallada aborda lo referente a este tipo de satisfactores en el sector deportivo. Una vez que se describen los diferentes elementos de los servicios deportivos, el segundo capítulo se trata diversos conceptos relacionados con el mercado, su selección y segmentación.

El tercer capítulo aborda el concepto de calidad, sus principales autores, sus filosofías, para concluir con los atributos y factores que se requieren para brindar servicios deportivos con calidad e incluyendo un valor agregado, asimismo se establece una escala la cual puede apoyar la medición de esta calidad.

La mezcla de la mercadotecnia constituye la combinación y gestión de cuatro elementos: el servicio, el precio, la organización o programación y la comunicación que le permiten a una organización satisfacer las necesidades de su mercado objetivo maximizando las utilidades, situándose como una función primordial de la alta dirección por lo que el capítulo cuarto se encarga de brindar al lector la teoría para generar las estrategias en para cada uno de los elementos.

El quinto capítulo describe los conceptos necesarios para desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia, a través del cual una organización conoce su situación actual con respecto al medio ambiente y a sus propios componentes, asimismo le permite determinar de forma clara a donde quiere llegar, cuales con los caminos que debe seguir, a través de la elección de estrategias que le permitan aprovechar sus puntos positivos y revertir los negativos y finalmente se plantea un ejercicio para poner en práctica algunos de los conceptos descritos en este documento.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. LA MEZCLA DE MERCADOTENIA PARA LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Al analizar diversos autores se encuentra que muy pocos escriben sobre servicios deportivos, ya que en su mayoría tratan sobre dos vertientes una de ellas es la mercadotecnia del deporte profesional como es el caso de Christine M. Brooks, en su obra *Sports Marketing*<sup>9</sup>, o los autores Bernard J. Mullin, Stephen Ardí y William A. Sutton<sup>10</sup>, en su libro con el mismo título, algunos otros se enfocan a grandes eventos como Phill Schaaf en *Sport Marketing It's Not Just a Game Anymore*<sup>11</sup> o Gerardo Molina y Franco Aguilar en la obra titulada *Marketing Deportivo el Negocio del Deporte y Sus Claves*<sup>12</sup> y finalmente aquellos que abarcan con diferentes visiones el caso del patrocinio deportivos como el caso del Carlos Campos López en su texto *Marketing y Patrocinio Deportivo*

Es por ello que resulta oportuno decidir elaborar un documento estableciendo algunas directrices y estrategias para que los gerentes de organizaciones deportivas puedan trabajar acerca de la mercadotecnia de los servicios deportivos

Son muchos los elementos y variables que funcionan en la mercadotecnia de los Servicios dedicados al deporte, las actividades físicas, y la recreación. Es mucho lo que se dice sobre la forma de repartir el nivel de esfuerzo de la mercadotecnia de una forma ideal entre los servicios, las instalaciones, el personal, etc., pero poco se dice sobre la combinación de las variables de servicio, instalaciones, precio, programación, comunicación y relaciones públicas, que nos permita establecer el nivel de presupuesto óptimo que habrá de asignarse posteriormente de la mejor manera posible.

---

<sup>9</sup> Brooks Christine M., *Sports Marketing*, , Prentice Hall, 1994 pp. 7

<sup>10</sup> Millin Bernard J., Hardy Stephen, Sutton William A. *Sport Marketing*, Segunda Edición, Human Kinetics, 2000. pp 9

<sup>11</sup> Schaaf, Phil, *Sports Marketing*, , Prometheus Books, 1995 pp. 12

<sup>12</sup> Molina Gerardo & Aguilar Francisco, *Marketing Deportivo El Negocio del Deporte y sus Claves*, Editorial Norma pp. 8

La mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de técnicas que tienen como objetivo maximizar los beneficios mediante la combinación óptima de las variables de decisión, dentro de la limitación de los recursos del Centro Deportivo. Generalmente se parte de un presupuesto total, el cual debe ser distribuido, asignado entre los diferentes servicios, instalaciones, publicidad, investigación de mercados, etc.<sup>13</sup>

La asignación presupuestaria tiene como objetivo conseguir una optimización de la distribución del presupuesto total entre todas las herramientas o elementos de la mercadotecnia. En los Centros Deportivos no es frecuente que se asigne un presupuesto determinado para las actividades de mercadotecnia, o mejor dicho, son muy pocos los Centros que dedican un presupuesto. En el sector del deporte, los presupuestos de "mercadotecnia" van orientados a la publicidad fundamentalmente y muchas veces, esta asignación se hace por consideraciones intuitivas o por normas establecidas en el Centro, que no responden a criterios rigurosos.<sup>14</sup>

## 1.2 FACTORES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia está integrada por las cuatro P's producto, precio, plaza y promoción,<sup>15</sup> sin embargo, para hacerlas más acordes al servicio que ofrecen las organizaciones deportivas determinamos esos cuatro factores o elementos básicos de la siguiente forma:

- \* Servicio (instalaciones, personal, etc.)                      \* Precio
- \* Programación    \* Comunicación (promoción y relaciones públicas)

## 1.3 ENFOQUES FUNDAMENTALES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA.

Respecto a la mezcla de la mercadotecnia, la dirección debe centrar, prioritariamente su atención en tres enfoques fundamentales: *Primero*: Conocer en qué consiste cada uno de los cuatro elementos antes señalados y cuáles son los objetivos que debe perseguir en cada uno de ellos. *Segundo*: Conocer cuáles son los subcomponentes que integran

<sup>13</sup> Mercado Salvador, Mercadotecnia de Servicios Editorial Pac 2001 pp. 59

<sup>14</sup> Sánchez Bujan Pablo, "Marketing Deportivo" La Clave del Éxito en la Gestión de los Centros de Actividades Físico-Deportivas y Recreativas, Madrid España 1999 pp. 127

<sup>15</sup> Zeithaml Valerie A. & Bitner Mary Jo, Marketing de Servicios Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa 2ª. Edición Mc Graw Hill pp.22-23

los cuatro elementos básicos. *Tercero*: Determinar cuáles son las posibles actividades que puedan realizarse en cada uno de ellos. Se debe destacar que la eficaz gestión de la mezcla de la mercadotecnia descansa en el conocimiento completo y detallado del o los mercados en los que opera la empresa.

#### 1.4 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LOS CUATRO COMPONENTES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

**Cuadro N° 1**

| SERVICIOS   | OBJETIVOS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Elementos intangibles que satisfacen un deseo o una necesidad de los clientes. Son:</li> <li>-Indivisibles.</li> <li>-Heterogéneos.</li> <li>-Caducidad instantánea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Satisfacer una necesidad o un deseo específico de los clientes, mejor que las empresas competidoras.</li> <li>*ser capaces de atraer y generar preferencia por parte de los usuarios.</li> </ul>   |
| PRECIO  | OBJETIVOS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar para lograr el uso de un servicio específico.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Asegurar un nivel de precios para el servicio o actividad que responda a los objetivos de la mercadotecnia establecidos con anterioridad.</li> </ul>   |
| PROGRAMACIÓN  | OBJETIVOS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura interna que permite y facilita la utilización de los servicios por los clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Formalizar e incrementar la utilización de los servicios de la empresa.</li> <li>*Generar mayores oportunidades de utilización de los servicios o actividades por parte de los clientes.</li> </ul>  |
| COMUNICACIÓN  | OBJETIVOS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividades que realizan las empresas por medio de la emisión de mensajes que tienen como propósito dar a conocer sus servicios y sus ventajas competitivas, con el fin de provocar una reacción de uso por parte de estos.</li> <li>-Actividades que realizan las empresas para facilitar la información que la organización requiere, para interactuar con la comunidad con los empleados, con los clientes.</li> <li>Adicionalmente participa en la educación de los clientes y del personal.</li> <li>Es el conducto formal del feedback.</li> <li>Forma la imagen de la empresa y la protege.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Dar a conocer las potencialidades de los servicios y en general todas las cualidades de la empresa; convencer, reforzar o conquistar las preferencias; ofrecer incentivos, etc.</li> <li>A través de las relaciones públicas generar una imagen exitosa capaz de atraer clientes y mantenerlos</li> <li>*Generar información para conocer el mercado y la organización.</li> <li>*Crear una imagen exitosa capaz de atraer clientes y mantenerlos</li> </ul> |

16

<sup>16</sup> Es un cuadro elaborado con información de varios Autores.

## 1.5 SUBCOMPONENTES DE LOS CUATRO ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

**Cuadro N° 1**

| SERVICIO  | PRECIO  |
|---|---|
| <p>*Características técnico- funcionales de los servicios<br/>                     ¿Que son? ¿Cómo están integrados? ¿Que hacen? ¿Para que sirven? Etc.<br/>                     *Amplitud y profundidad de la línea de servicios.<br/>                     *Otros servicios relacionados con los servicios.* etc.</p>                      | <p>*precio base (de lista).<br/>                     *descuentos, bonos, etc.<br/>                     *condiciones de pago.<br/>                     *precios promocionales y/o coyunturales.<br/>                     *precios psicológicos.<br/>                     *etc.</p>   |
| PROGRAMACIÓN  | COMUNICACIÓN  |
| <p>*Programación de las actividades y servicios<br/>                     Teniendo en cuenta:<br/>                     **la demanda<br/>                     **instalaciones<br/>                     **estacionalidad<br/>                     **alternancia de días<br/>                     **horarios<br/>                     *etc.</p> | <p>*publicidad: mensajes y medios (TV. , Radio, prensa, etc.).<br/>                     *Promoción: campeonatos, concursos, regalos, ofertas (2 por 1, por ejemplo) etc.<br/>                     *Comunicación directa: folleto<br/>                     Hojas, volantes, correo, teléfono, etc.<br/>                     -Estudios de mercado.<br/>                     Eventos.<br/>                     Patrocinios, búsqueda de deportistas de alto rendimiento fuera de la organización<br/>                     Convivencia con los clientes, para educarlos y para obtener el feedback.</p> |

17

<sup>17</sup> Es un cuadro elaborado con información de varios Autores.

## 1.6 ALTERNATIVAS EN LOS CUATRO COMPONENTES DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

**Cuadro N° 3**

| ELEMENTOS DE LA MEZCLA                | POSIBLES ACTIVIDADES   |
|---------------------------------------|--|
| *SERVICIOS DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-perfeccionar el servicio.</li> <li>-modificar la forma en que se presta el servicio.</li> <li>-agregar nuevos servicios.</li> <li>-agregar accesorios.</li> <li>-mejorar la seguridad.</li> </ul>  |
| *PRECIO                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-reducir o incrementar los precios.</li> <li>-fijar precios discriminados (diferentes para distintas clases de clientes).</li> <li>-oferta de descuentos especiales</li> <li>-Utilización del precio como ventaja competitiva.</li> </ul>                             |
| *COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-incrementar las inversiones en publicidad y promoción.</li> <li>-modificar el mensaje contenido en la publicidad y promoción.</li> <li>-Seleccionar mejor los medios utilizados.</li> <li>-mejorar los diseños.</li> <li>-mejorar la comunicación directa</li> </ul> |
| *PROGRAMACIÓN                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-hacer los cambios necesarios en las instalaciones, días, horarios, estacionalidad.</li> </ul>  |

<sup>18</sup>

Se considera que con los conceptos reflejados en los cuadros anteriores puede ser suficiente, pero hay que mirar con lupa y buscar el equilibrio entre todos los elementos.

### 1.7 ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

El servicio por sus características altamente complejas requiere de diversas estrategias que le permitan el mantenerse en un mercado cada día más competitivo y exigente. Entre las principales estrategias que se encuentran el ajustarse a la demanda, las de asociación con otras empresas, las de jalar versus estrategia de empuje, las de relación, las de retención, aquellas que se emplean para atender las filas de espera.

Los servicios no tienen la capacidad de ser almacenados y además se requiere de personal capacitado el cual representa un costo, no solo el económico que representa pagar su sueldo, sino el de la oportunidad de contar en un momento dado con él, es por

<sup>18</sup>Ibidem. pp 130

ello que las organizaciones de servicios deben de buscar estrategias que les permitan no tener excesivos gastos de operación cuando la demanda es baja, pero tampoco se vea superada su oferta por los clientes que le requieren el servicio, en un tiempo determinado.<sup>19</sup>

### **1.7.1 Estrategias para que la demanda iguale a la oferta**

En un momento dado lo primero que se nos viene a la mente es poder dirigir la demanda de manera que se pudiera canalizar a algunos clientes a los momentos en los cuales pueda atender en este sentido se puede utilizar algunas alternativas:

#### **Variación de la oferta de servicios**

Un enfoque es cambiar la naturaleza de la oferta de acuerdo con las estaciones del año, del día de la semana e incluso de la hora del día. Un ejemplo sería el uso de las canchas de tenis que por las mañanas tienen un muy elevado índice de utilización por parte de adultos pero por la tarde entre las 15:00 y las 18:00 se presenta una disminución en su uso por tanto es necesario crear clínicas o escuelas para los niños que asistirán en esos horarios.<sup>20</sup>

*Comunicarse con los clientes.*- Otro enfoque para modificar la demanda es comunicarse con los clientes de diferentes formas ya sea personalmente, por impresos o algún otro medio, al hacer de su conocimiento los periodos pico de demanda con el fin de que si les es posible utilicen los servicios en momentos en los que la demanda es baja.

En el mismo caso del tenis pueden establecerse en los horarios que existe poca demanda (por las tardes), promociones para ofrecerles a algunos socios la opción de utilizar las canchas al finalizar su jornada laboral y no al iniciarla.

*Modificar la duración y ubicación de la entrega del servicio.*- También es posible ajustar en el lugar o la hora o los días para tratar de atender a un mayor numero de clientes. Un ejemplo es que en ocasiones clases de Tae Boo o Aeróbicos en el salón se encuentran

---

<sup>19</sup> Quijano Portilla Víctor Manuel, "Calidad en el Servicio" Editorial Gasca Sicco. 2003 pp 3

<sup>20</sup> *Ibidem* pp.466

saturadas en ciertos horarios por lo que se puede optar por ofrecer estos servicios en los jardines o algún espacio al aire libre que son mucho más amplios y permiten cambiar de ambiente a los usuarios e incrementar la oferta, sin incrementar el costo.

*Diferencias en el precio.-* Otra forma de canalizar a los clientes en los momentos de menor demanda es mediante la disminución de los precios. Esto es ofrecer el mismo servicio en un horario no pico a un precio menor.<sup>21</sup>

En el caso de clases de Spinning en donde no es suficiente con cambiar el lugar y se requeriría comprar más bicicletas podemos ofrecer tres clases por el precio de dos en horas no pico.

**Figura N° 1 Estrategias para modificar la demanda con el fin de igualar la capacidad**



### 1.7.2 Estrategias para Ajustar la Oferta a la Demanda de Servicios

Un segundo enfoque estratégico para igualar la oferta y la demanda se enfoca en ajustar o modificar la oferta, ya que en muchos caso existen clientes que no tiene la posibilidad de cambiar el horario en el que utilizan nuestros servicios y se corre el riesgo de

<sup>21</sup> Hoffman Douglas K. Bateson John E.G. Fundamentos de Marketing de Servicios 2ª. Editorial Thomson pp 43  
<sup>22</sup> Ibidem. pp.464

perderlos. Las estrategias generales para ajustar los cuatro recursos fundamentales del servicio (tiempo, mano de obra, equipo e instalaciones) se discuten a continuación.<sup>23</sup>

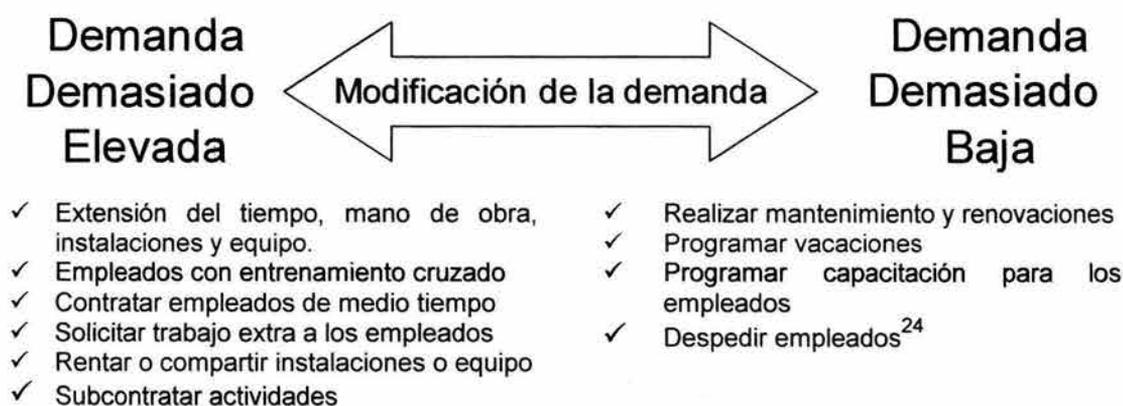
**Extensión de la capacidad actual** en cuanto a recursos del servicio se puede extender temporalmente para cubrir la demanda. En tales casos no se agregan nuevos recursos sino que se solicita a la gente, las instalaciones y el equipo que trabajen mas duro y durante más tiempo con el fin satisfacer la demanda.

**Ampliación de los horarios** Como vimos se puede dar por la ampliación de horarios, esto es incrementar el número de clases de spinning al día para atender a un mayor numero de clientes.

- **Ampliación de la mano de obra.**- Este se puede dar de dos maneras una de ellas es incrementando el número de empleados o bien aumentando el tipo de los ya existentes. Hay ocasiones en que las clases de natación para niños los grupos aumentan mucho de número por lo que es necesario tener un maestro más y dividir al grupo por niveles de avance.

- **Ampliación de las instalaciones y del equipo.**- En este caso ambas ampliaciones tienen dos características que las hacen semejantes, una de ellas es que generalmente requieren de una inversión importante y adicionalmente el hecho que se requiere del aumento de la instalación para aumentar el equipo y por tanto la oferta.

**Figura N° 2 Estrategias para ajustar capacidad con el fin de igualar la demanda**



<sup>23</sup> Ibdidem. pp.465-466

<sup>24</sup> Ibdidem. pp.466

***Alineación de la capacidad con la fluctuación de la demanda.*** Esta estrategia es conocida como perseguir la demanda al ajustar en forma creativa los recursos del servicio, a través de algunas acciones específicas como son:

*Uso de empleados de medio tiempo.* En este caso, la mano de obra de la organización se alinea con la demanda. Un ejemplo lo encontramos con algunos profesores de aeróbic que solo se les tiene contratados en las horas pico.<sup>25</sup>

*Compartir instalaciones o equipo.* Se pueden realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones especialmente con aquellas que tengan picos de demanda diferentes. Un ejemplo puede ser que se puedan utilizar algunas instalaciones de una universidad por parte de un club en fin de semana o que la universidad utilice la alberca de un club en horarios como de 13:00 a 15:00 horas, momento en el que tanto la universidad como el club tiene muy poca demanda.

*Programación del tiempo libre durante periodos de poca demanda.* Esto se refiere a calendarizar las vacaciones de instructores o del personal en general en aquellas fechas en que la fluencia es muy baja. Como es la temporada invernal para los profesores de natación.

*Empleados con entrenamiento cruzado.* Si se brinda a los empleados el entrenamiento cruzado pueden cambiar sus tareas para actuar donde más se les necesite. Esto incrementa la eficiencia de todo el sistema y evita la subutilización del personal en ciertas áreas mientras que otras están saturadas de trabajo.

*Modificación o traslado de las instalaciones y el equipo.* En ocasiones es posible ajustar, mover o modificar en forma creativa la capacidad existente para satisfacer las fluctuaciones de demanda.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ibidem. pp 43

<sup>26</sup> Ibidem. pp.466

### **1.7.3 Estrategias para igualar la promesa de servicio con la entrega del mismo.**

Mencionaremos cuatro categorías de estrategias para igualar la entrega del servicio con las promesas: 1) administrar las promesas de servicio, 2) administrar las expectativas de los clientes, 3) mejorar la educación de los clientes y 4) administrar la comunicación de la mercadotecnia interna.<sup>27</sup>

La administración de las promesas de servicio implica coordinar los votos hechos por todas las fuentes de la mercadotecnia externas e interactivas, con el fin de asegurar que sean consistentes y factibles. La administración de las expectativas de los clientes incorpora estrategias para decirles a éstos que quizá la empresa no siempre pueda proporcionar el nivel de servicio que esperan. La educación de los clientes significa proporcionarles información acerca del proceso del servicio o de los criterios de evaluación sobre aspectos importantes del servicio. Finalmente, la administración de la comunicación de la mercadotecnia interna significa que se transmite información a través de las fronteras organizacionales (hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de ellas) para alinear todas las funciones con las expectativas del cliente.

#### **✓ *Administrando las promesas de servicio.***

En los servicios los departamentos de ventas y la mercadotecnia hacen promesas en torno a lo que cubrirán otros empleados en la organización. Debido a que lo que los empleados hacen no se puede estandarizar de la misma forma que los productos físicos producidos mecánicamente, se requiere mayor coordinación y administración de las promesas. La publicidad exitosa de los servicios y la venta personal se vuelven responsabilidad de la mercadotecnia y de las operaciones.

Algunas estrategias específicas que resultan efectivas en la administración de las promesas son:

1. La creación de comunicaciones efectivas de servicios.\*
2. La coordinación de comunicación externa
3. Promesas realistas.

---

<sup>27</sup> Ibidem pp.466, 498-514

4. Cumplir con las Especificaciones
5. Ofrecimiento de garantías de servicio.<sup>28</sup>

✓ **Administrar las expectativas de los clientes.**

Muchas compañías de servicios se han encontrado en la posición de tener que decir a sus clientes que un servicio proporcionado con anterioridad se discontinuará o que sólo estará disponible a un precio más elevado. Una empresa puede dar amablemente al cliente la noticia de que el servicio no será como lo esperaba del cual existen cuatro estrategias posibles:

**Ofrecer opciones.** Con la opción, los clientes pueden seleccionar el aspecto del intercambio (tiempo o dinero) que es más significativo para ellos. La elección sirve para solidificar las expectativas del cliente sobre el servicio.

**Crear ofertas de servicio con diferencias en el valor.** Las compañías de productos están acostumbradas a ofrecer diferentes versiones de sus productos con precios equivalentes al valor que los clientes perciben. Dos de las ventajas que representan para la compañía las diferentes ofertas de valor son:<sup>29</sup>

- 1) Elegir el nivel de servicio en el cliente, y de ese modo lo familiariza con expectativas específicas de servicio.
- 2) La compañía puede identificar qué clientes están dispuestos a pagar precios más altos a cambio de niveles superiores de servicio.

**Comunicar los criterios y niveles de eficiencia en el servicio.** En ocasiones, las empresas tienen la oportunidad de establecer los criterios que usarán los clientes para evaluar el servicio. El proveedor que instruye al cliente de manera confiable tendrá una ventaja al moldear el proceso de evaluación.

**Negociar las expectativas irreales.** Algunas veces los clientes hacen solicitudes de servicio como expresarían su oferta más baja en una venta de cochera. El servicio que solicitan por el precio que están dispuestos a pagar es irreal; ellos lo saben y la

---

<sup>28</sup> Ibidem. pp 107

<sup>29</sup> Ferrel O.C., Hartline Michael, Lucas George, Estrategias de Marketing, Editorial Thomson 2003 pp. 103

compañía también. De hecho, es un punto de partida para la discusión, no el punto final que se pensaba. En estas situaciones (comunes en los servicios de negocio a negocio donde el agente de compras, al que se promueve y compensa de acuerdo con los precios bajos que negocie, es el comprador), los proveedores de servicios deben aprender a presentar sus ofertas en términos del valor y no sólo del precio. También deben conocer estas prácticas y estar preparados para negociar expectativas más realistas. Si no lo están, podrían perder dinero al tratar de servir al cliente.

✓ ***Cómo mejorar la educación del cliente.***

Los clientes deben desempeñar sus papeles adecuadamente para que muchos servicios puedan ser efectivos. Si el cliente olvida desempeñar su papel, o lo lleva a cabo de manera inadecuada, el resultado puede ser una decepción. Por esta razón, la comunicación a los clientes puede tomar la forma de educación.<sup>30</sup>

**Preparación de los clientes para el proceso de servicio.** Las compañías pueden evitar tales situaciones preparando a los clientes para el proceso de servicio. Y puede ser que necesiten preparar al cliente con frecuencia, incluso a cada paso del camino, respecto de las acciones subsecuentes que el cliente necesite realizar.

Cada vez que un cliente carece de experiencia o que un proceso de servicio es nuevo o único, es esencial la educación acerca de qué esperar.

**Confirmación del desempeño de acuerdo con los estándares y las expectativas.**

Algunas veces los proveedores de servicios brindan un servicio, incluso uno que se haya solicitado expresamente, pero olvidan comunicar al cliente que se ha concluido. En ocasiones, los proveedores obtienen poco crédito a sus acciones cuando no las refuerzan con una comunicación apropiada acerca de que han cumplido con la solicitud.

Cuando el cliente no puede evaluar la efectividad del servicio, por lo regular porque carece de experiencia o porque el servicio es técnico, el proveedor podría pasar por alto la comunicación de acciones específicas que atañen a los intereses del consumidor

---

<sup>30</sup> Ibidem. pp. 467

porque parecen demasiado complejas para que éste las comprenda. En esta situación el proveedor del servicio necesita ser capaz de traducir las acciones en términos que el cliente pueda manejar.

Cuando la persona que toma las decisiones para adquirir servicios es alguien distinto de los usuarios del servicio, el proveedor tiene contacto insuficiente con esta persona y acercamientos frecuentes con los usuarios

Los clientes no siempre están conscientes de todo lo que se hace tras bambalinas para atenderlos bien. La mayoría de los servicios tienen procesos invisibles de soporte. Aunque muchos competidores otorgan el mismo servicio, la compañía que lo transmite a los clientes será la elegida en cuanto a ese atributo. Si se hace que los clientes tengan conciencia sobre los estándares y esfuerzos para mejorar los servicios que no se detectan con facilidad, se pueden mejorar las percepciones sobre la calidad en el servicio.

**Aclarar las expectativas después de la venta.** Cuando el servicio implica un pase entre ventas y operaciones, como sucede en muchas empresas, aclarar las expectativas es útil para que quienes brindan el servicio puedan alinearlos con las expectativas del cliente. Al personal de ventas se le motiva y compensa por elevar las expectativas del cliente en vez de hacerlo por comunicar de manera realista lo que la empresa puede proveer. En estas situaciones, los proveedores de servicios pueden evitar decepciones futuras si aclaran lo que se promete tan pronto como se ha efectuado el pase.

**Cómo enseñar a los clientes a evitar periodos pico de demanda y a buscar periodos de poca demanda.** Pocos clientes quieren enfrentarse a filas o retrasos para recibir los servicios.<sup>31</sup> Varios investigadores probaron tres estrategias para tratar la espera de los clientes:

- 1) Advertir con anterioridad a los clientes sobre las horas con más actividad,

---

<sup>31</sup> Clemmer Elizabeth C. y Schneider Benjamin, "Managing Customer Dissatisfaction with Waaiting: Applying Social-Psychological Theory in a Service Setting", *Advances in Services Marketing and Management*, vol.2, Teresa Schwartz, David E. Bowen y Stephen W. Brown (eds), Greenwich, JAI Press, 1993, pp. 213-229

- 2) Hacer que los empleados se disculpen por el retraso y
- 3) Asignar a todos los empleados visibles a la atención de los clientes.

La educación de los clientes para que eviten las horas pico beneficia tanto a los consumidores como a las empresas.

✓ ***Cómo administrar la comunicación en la mercadotecnia interna.***

La cuarta categoría principal de las estrategias necesarias para asegurar que la entrega del servicio sea superior o equivalente a las promesas tiene que ver con la administración. Las comunicaciones en la mercadotecnia interna pueden ser verticales y horizontales como las que se efectúan a través de las fronteras funcionales en una organización.

**Crear una comunicación vertical efectiva.** Las empresas deben dar a los empleados de contacto con el cliente información, herramientas y habilidades para llevar a cabo una mercadotecnia interactiva de éxito. Varias de esas habilidades se proporcionan mediante la capacitación y otros esfuerzos de recursos humanos, pero algunas se proporcionan mediante la comunicación hacia abajo o descendente. Una de las claves de la comunicación hacia abajo o descendente exitosa es mantener a los empleados informados de todo lo que se comunica a los clientes mediante la mercadotecnia externa. Los empleados deberían ver la publicidad de la compañía antes de que salga al aire y deben estar familiarizados con el sitio Web, el correo y las enfoques de venta directa que se utilizan. Si tales comunicaciones verticales no están presentes, tanto los clientes como los empleados sufren – los clientes porque no recibirán los mismos mensajes por parte de los empleados que los que oyen en la mercadotecnia externa de la empresa, y los empleados porque se sentirán desinformados de lo que hace su compañía. Los clientes les solicitan servicios de los que se ha hecho mercadotecnia de manera externa pero no interna; esto hace que los empleados se sientan desinformados, abandonados y desvalidos.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Berry Leonard L., Zeithaml Valerie A. y Parasuraman A., "Quality Counts in Services, Too", Business Horizons, mayo-junio de 1985, pp 44-52.

La comunicación hacia arriba o ascendente también es necesaria para cerrar la brecha entre las promesas de servicio y la entrega del mismo. Los empleados se encuentran en la primera línea del servicio y saben más que nadie en la organización lo que se puede y no se puede entregar. Saben cuando ocurren fallas en el servicio y, muy a menudo, por qué suceden. Si se tienen canales abiertos de comunicación de los empleados hacia la administración se pueden evitar problemas de servicio antes de que ocurran y minimizarlos cuando se presentan.

Crear una comunicación horizontal efectiva. Una estrategia importante que permita tener comunicaciones horizontales efectivas es abrir canales de comunicación entre el departamento de mercadotecnia y el personal de operaciones, así como con el área de ventas.

Se pueden lograr beneficios similares si se incluye a los empleados en el proceso de publicidad de otras maneras, como mostrarle la publicidad en su forma preliminar.

En esas sesiones, los departamentos pueden interactuar para comprender las metas, habilidades y dificultades del otro.<sup>33</sup>

Involucrar al personal de operaciones en reuniones cara a cara con los clientes externos es otra estrategia que le permite a dicho personal comprender más fácilmente el papel del vendedor y las necesidades y deseos de los clientes. Un resultado frecuente y deseable sería un mejor servicio al cliente interno ( el vendedor) por parte del personal de operaciones conforme éste cobra mayor conciencia sobre sus propios papeles en la satisfacción de ambos clientes, externos o internos.

**Alineación del personal administrativo y de soporte con los clientes externos mediante la interacción o la medición.** A medida que las empresas se enfocan cada vez más en el cliente, el personal de primera línea desarrolla mayores habilidades para discernir lo que requieren los clientes. Conforme saben más y tienen más empatía hacia

---

<sup>33</sup> Zeithaml Valerie, Parasuraman A. y Berry Leonard L., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Nueva York, Free press, 1990, p. 120.

los clientes externos, también experimentan recompensas intrínsecas por la satisfacción de los mismos. El personal administrativo o de soporte, que por lo regular no interactúa de manera directa con los clientes externos, se pierde de esta relación y, como consecuencia, no obtiene las habilidades y recompensas asociadas con ello.

**Creación de equipos interfuncionales.** Otro enfoque que permite mejorar las comunicaciones horizontales para atender mejor a los clientes es involucrar a los empleados en equipos interfuncionales, con el propósito de alinear sus trabajos con los requerimientos del cliente final.

#### **1.7.4 Advertencias y Estrategias para Superar las Expectativas del Cliente**

Un principio del servicio que cada vez es más popular induce a las compañías a “superar las expectativas del cliente”. Aunque éste es un eslogan atractivo que establece un alto estándar de desempeño para los empleados, implica el potencial de hacer promesas exageradas no sólo a los clientes, sino a los empleados. En el intento de superar las expectativas del cliente, una empresa debe entender:

1. Qué tipo de expectativas se pueden y deben superar;
2. A qué grupo o segmento de clientes dirigirse; y
3. El impacto que esto tendría en las futuras expectativas del cliente.

La diferencia entre los tipos de expectativas de servicio, que incluyen el servicio deseado, el nivel que el cliente espera recibir, y el servicio adecuado, el nivel mínimo aceptable de servicio. Cuando la investigación de servicio ha tomado en cuenta las expectativas como un servicio deseado, las percepciones del desempeño rara vez cubren las expectativas del cliente, y casi siempre producen una brecha negativa entre las expectativas y las percepciones. Cuando se enfoca en el servicio deseado parece ser extremadamente difícil superar las expectativas. Por otro lado el servicio adecuado no sólo es factible sino indispensable para que una compañía siga siendo viable. En la investigación que incluyó el servicio deseado y el adecuado tres de cuatro servicios de

las compañías se percibieron más alto que el nivel de servicio adecuado, aunque casi nunca cubrieron o superaron el nivel esperado de servicio.<sup>34</sup>

Estos resultados sugieren que la capacidad de una compañía para superar las expectativas depende del tipo al que pertenezcan éstas: podría ser poco factible sobre pasar el nivel de servicio deseado sobre una base de continuidad, en tanto que es posible superar el nivel de servicio adecuado, y aún así no es impresionante. En esencia, la meta de superar el servicio deseado podría ser demasiado elevada y la de un desempeño superior al servicio adecuado podría ser demasiado baja. Establecer una meta para superar el servicio deseado podría frustrar a los empleados y dejar lista a la compañía para hacer promesas exageradas. Pero es poco probable que la superación de las expectativas adecuadas produzca placer a los clientes.

Otro aspecto importante tiene que ver con la decisión activa acerca de si se han de superar todas las expectativas de los clientes o sólo aquellas de ciertos segmentos. Si se superan las expectativas de los consumidores con los que se tiene una relación pobre, con lo que una empresa no gana dinero o con los que es difícil hacer negocios, sólo se conseguirá exacerbar el impacto de dichos clientes. Existen muchos casos en los que es necesario tomar decisiones sensatas acerca de qué tanto se desean algunos segmentos de clientes. Otro aspecto sobre la selección de usuarios incluye a los grupos de clientes dentro de las compañías en los que se enfocan los proveedores de servicios de negocio a negocio, entre ellos las personas que toman decisiones, los usuarios y los influenciadores. El hecho de superar las expectativas de todos estos grupos de manera simultánea sería abrumador para los empleados y prohibitivo financieramente.

Otra pregunta intrigante acerca del deleite al cliente es si es posible realizarlo de manera coherente. De acuerdo con muchas definiciones, el deleite ocurre cuando se sorprende de forma agradable al consumidor a través de un nivel inesperado en la prestación del servicio.

---

<sup>34</sup> Parasuraman A. , Valarie A. Zaithaml y Leonard L. Berry, Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, Journal of Retailing 70, núm. 1994, pp 193-199.

Las mejores oportunidades de una compañía para deleitar tienen lugar cuando el servicio esperado es deficiente o mediocre. Pero una vez que se ha deleitado al cliente por primera vez, sus expectativas se elevan y hacen más difícil superarlas en el futuro se requieren niveles más y más altos de servicio para continuar el deleite.

No importa qué tanto intente una compañía cubrir las necesidades del cliente; en ciertos momentos podría estar indispuesta o incapacitada para hacerlo. Algunas veces los clientes esperan mayores y más altos niveles de servicio de los que la empresa puede entregar de manera eficiente. Podría ser que el cliente quisiera que un técnico fuera a su casa para arreglar un aparato descompuesto una hora después de haber llamado para solicitar el servicio.

El argumento es que las compañías pueden intentar deleitar donde y cuando es apropiado y posible. Las estrategias que aquí se exponen para evitar las trampas y alcanzar las metas de servicio incluyen demostrar que se entienden las expectativas de los clientes, el apalancamiento de las dimensiones de entrega, superar las expectativas de clientes seleccionados, hacer promesas moderadas y entregar a un nivel superior, y posicionar el servicio especial como único.

#### **1.7.5 Demostrar que se entienden las expectativas del cliente.**

En la base de todas las estrategias para cubrir y superar las expectativas del cliente se encuentra la necesidad de saber y de comunicar al cliente lo que son sus expectativas. Algunas veces, el simple hecho de tratar de entender las expectativas las supera ( los clientes familiarizados con personal de servicio desinteresado e indiferente pueden quedar muy impresionados cuando alguien los escucha en realidad). La acción en sí misma, por lo menos a corto plazo, complace a los clientes.

Existe otra razón, más básica, para entender y demostrar que se entienden las expectativas del cliente. A menos que una empresa comprenda lo que el cliente espera, el cumplimiento de los requerimientos es fortuito y carece de enfoque. El esfuerzo de la empresa se desperdicia en aspectos del servicio que no son importantes para el cliente y

los requerimientos más esenciales se pueden pasar por alto completamente. En la "Perspectiva global".

#### **1.7.6 Apalancamiento de las dimensiones de entrega del servicio.**

Los clientes juzgan cuatro de las dimensiones de calidad en el servicio (responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles) fundamentalmente durante el proceso de entrega. Estas cuatro dimensiones bien podrían llamarse dimensiones de entrega o del proceso. La confiabilidad, que se juzga la mayor parte del tiempo después del servicio, podría llamarse una dimensión resultante. Aunque la confiabilidad es la dimensión más importante para cubrir las expectativas del cliente en relación con el servicio, se supone que las empresas son confiables (para que den el servicio que prometieron entregar). Por consiguiente, es difícil que las empresas superen las expectativas del cliente siendo confiables. Las dimensiones de entrega (en especial seguridad, responsabilidad y empatía). Son de vital importancia para superarlas.<sup>35</sup>

La mejor oportunidad para sorprender a los clientes es cuando los proveedores de servicios y los clientes interactúan durante la entrega. En este periodo, los clientes experimentan en forma directa las capacidades y el tono de servicio de los proveedores, que las empresas están en mejores condiciones de aumentar la confiabilidad en el servicio básico de manera notoria. Estas dimensiones de entrega juegan un papel diferente del de la dimensión resultante que es la confiabilidad. Las compañías deben ser confiables simplemente para competir. Si además de esto les va bien con las dimensiones del proceso, tienen una oportunidad para dominar a la competencia.<sup>36</sup>

#### **1.7.7 Riesgos de prometer menos y entregar más.**

Una propuesta que permite complacer a los clientes en forma constante es deliberadamente prometer menos acerca del servicio para incrementar la probabilidad de superar las expectativas del cliente. La estrategia es prometer menos y entregar más. Si cada promesa de servicio es menor a lo que sucederá al final, se podrá deleitar con

---

<sup>35</sup> Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie Aa. Zeithaml, "Improving Service Quality in America: Lesson Learned", *Academy of Management Executive* 8, núm. 2, 1994, pp. 32-48

<sup>36</sup> Parasuraman A., Berry Leonard L. y Zeithaml Valarie A., "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review* 32, núm. 3, verano de 1991, pp. 39-48.

frecuencia a los clientes. Aunque este razonamiento suena lógico, deberán sopesarse dos problemas potenciales antes de utilizar esta estrategia.

En primer término, los clientes con los que interactúa una compañía por lo regular suelen percatarse de las promesas inferiores y ajustan sus expectativas a ello; de esta manera niegan el beneficio deseado del deleite. Los clientes reconocerán el patrón de prometer menos cuando una y otra vez una empresa promete un tiempo de entrega, pero lo supere de manera constante.

En segundo lugar, si se promete menos en una situación de ventas se reduce potencialmente el atractivo de una oferta ante la competencia y debe moderarse según lo que ofrezca dicha competencia. Cuando las presiones competitivas son altas, podría ser as sabio presentar una imagen integral y honesta del servicio tanto de manera explícita ( a través de la publicidad y la venta personal) como implícita (mediante la apariencia de las instalaciones de servicio y el precio del mismo). Podría ser un mejor enfoque controlar las promesas de la empresa y hacer que sean congruentes con el servicio que se puede entregar.

#### **1.7.8 Posicionar servicios especiales como únicos, no como estándares.**

Algunas veces el crecimiento de las expectativas a causa del mejoramiento del servicio lleva a ciertas compañías a cuestionarse sobre la sabiduría de superar las expectativas del cliente. Suponen que superar las expectativas del cliente en la actualidad producirá expectativas más altas el día de mañana y hará mucho más difícil el trabajo de satisfacer a los clientes en el futuro. Si hoy realizan un milagro, ¿no esperarán los clientes más milagros mañana y el día siguiente?

Posicionar es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El resultado final del posicionamiento es la creación exitosa de una propuesta de valor enfocada hacia el

mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto.<sup>37</sup> Una manera de evitar este crecimiento al mismo tiempo que se sigue sorprendiendo a los clientes es posicionar el servicio especial como único, no como estándar.

## **1.8 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO BAJO EL MODELO DEL MOMENTO DE LA VERDAD DE JAN CARLSON**

### **Enfoque al Cliente**

La idea básica de este modelo comienza dejando que el mercado(los clientes) informe al departamento de mercadotecnia o al encargado del mismo lo que la empresa debiera producir y vender, esto es estar enfocado al cliente y no al producto.

La clásica compañía orientada hacia el producto produce o invierte. Y adapta sus operaciones a sus activos fijos. Una perspectiva orientada hacia el cliente comienza en el mercado antes que el producto. Entonces adaptamos los medios de producción para obtener el producto mejor posible para nuestros clientes.<sup>38</sup>

### **Achatar la pirámide**

En este modelo existe un punto en el cual se concentra toda la trascendencia e importancia del servicio que ofrece una organización, este es el momento de verdad, es cuando los empleados de primera línea estén frente con al cliente.

Este momento es la razón por la que este modelo otorga la mayor relevancia a la labor que desempeñan los empleados de primera línea, bajo un esquema que el autor denomina achatar la pirámide.

De esta manera el conocimiento de los empleados que a diario estén en contacto con los clientes permite de manera eficaz el conocer las características que el servicio requiere y entonces darle el enfoque al cliente.

---

<sup>37</sup> Kotler Philip, Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales (Person Education de México,S.A. de C.V. 2002) pp 72

<sup>38</sup> Carlzon Jan El Momento de la Verdad, Ediciones Díaz de Santos pp.27

De esta manera debemos lograr que los empleados de primera línea tengan la autoridad, los elementos para tomar decisiones pero sobre todo hay que lograr que las tomen.

Esto de ninguna manera quiere decir que los mandos medios y los directivos no tengan nada que hacer, más bien es que deben de entender su nuevo rol en una estructura más achatada.

Los directivos tienen la difícil tarea de establecer los objetivos de manera clara y precisa y de difundirlos en toda la organización para que los empleados lo asuman como propio, asimismo deben de garantizar los recursos que requieren las personas de primera línea para satisfacer las necesidades de los clientes nuestra mayor prioridad.

Los mandos medio deben de asumir que nunca más serán vigilantes y transmisores de instrucciones y que de ahora en adelante se convierten en los responsables de brindar todos los elementos y facilidades para que los empleados de primera línea cumplan con su objetivo de atender las necesidades individuales y cambiantes de nuestros clientes. Si realmente se quiere que los empleados de primera línea tomen decisiones, deben tener la sensación de seguridad laboral, adicionalmente los directivos deben proporcionar una guía, y no un castigo a los empleados que asumen riesgos y, ocasionalmente, comenten errores. Las decisiones equivocadas deben ser utilizadas como base de la formación; las decisiones oportunas deben ser utilizadas como base para la alabanza y el reconocimiento público.

Adicionalmente siempre se debe dar la oportunidad de presentar su punto de vista a un empleado al cual vamos a llamarle la atención por algún supuesto error. Es muy importante que se les debe dar el derecho a cometer errores, más no el derecho a ser incompetentes especialmente a los gerentes.

En este modelo es muy importante entender que un líder no se nombra porque lo sabe todo y puede tomar todas las decisiones. Se le nombra para que tenga una visión de conjunto de la empresa y a partir de ahí cree los pre-requisitos para que se haga el

trabajo. El líder ha de crear los sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las operaciones diarias.

Hay que dejar claro que nadie puede saber de todas las disciplinas deportivas, es probable que muchas de ellas ni siquiera las conozca el director o gerente pero hay que entender que nadie espera que lo haga. Un líder hoy día debe tener unas cualidades mucho más generales: un buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de cómo las cosas pueden encajar, las relaciones entre los individuos y los grupos dentro y fuera de la compañía y el juego de varios elementos en las operaciones de la compañía.

Lo que se requiere son ideas estratégicas, o <<sentido de helicóptero>>: un talento para elevarse por encima de los detalles para ver la tierra desde arriba. La capacidad para entender y dirigir el cambio es crucial para un liderazgo efectivo. El líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos. Definiendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándoselas a sus empleados y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar dichos objetivos, el líder puede crear un ambiente de trabajo adecuado que promueva la flexibilidad y la innovación. Por lo tanto, el nuevo líder es una persona que escucha, que comunica y que educa, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que pueda crear la atmósfera adecuada en vez de tomar todas las decisiones el mismo.

Por lo tanto, debemos rechazar la estructura jerárquica en un negocio orientado hacia los servicios, no se trata de abogar por la democracia en su forma más pura. Ciertamente que a todo el mundo cuadros medios, empleados de primera línea, sindicalistas y miembros del consejo- se les debe dar la oportunidad para que hablen sobre sus propias opiniones e ideas. Pero no todos ellos pueden estar involucrados en cada decisión final.

Por otra parte resulta indispensable que todos los empleados de primera línea conozcan todos los servicios que ofrece la empresa a través de enseñarse mutuamente como se hacen sus respectivos trabajos. Se requiere de un programa de formación recíproca,

diseñado para introducir nuevas rutinas de trabajo, el cual también sirve para ampliar el conocimiento de los empleados sobre totalidad de la operación.

Estos cambios de actitud en las gentes de primera línea, en los gerentes y en los mandos medios, así como los beneficios que traen consigo, representan el mayor aporte del modelo a la organización <sup>39</sup>

### **Definir las características del servicio**

Una vez que la empresa ha decidido dar a los servicios que ofrece un enfoque al cliente y después de haber generado un cambio estructural en donde los mandos superiores y medios contribuyan a brindar todo lo que el personal de primera línea requiere para tomar decisiones frente al cliente y para ofrecer conocimientos a la alta dirección al momento de la toma de decisiones fundamentales, resultará sencillo el determinar las características del servicio que los clientes requieren e incluso pueden generarse nuevos conceptos que permitan innovar y superar sus expectativas y con ello dar una ventaja competitiva a la organización.

Las características que debe cubrir el servicio para satisfacer las necesidades del cliente se deben canalizar a la gerencia y en general a todos los departamentos para entonces disponerse a producir el servicio aún mejor. De este modo, se puede dar la vuelta a la organización tradicional. Esto es reorientar hacia las necesidades del mercado al que sirve cada organización. <sup>40</sup>

### **Definir el objetivo y las estrategias de la empresa**

Después de que se descubre lo que los clientes realmente quieren, uno puede establecer sus objetivos empresariales y una estrategia para conseguirlos. Estos objetivos no tienen que ser complicados. Pero cualesquiera que sean, debieran estar orientados hacia el cliente, y utilizar a este como medida para comprobar estrategias y resultados.

---

<sup>39</sup> Ibidem. pp.52

<sup>40</sup> Ibidem. pp. 76

Los directivos tienen la difícil tarea de establecer los objetivos de manera clara y precisa, en este esquema como ya mencionamos la base de toda decisión es el cliente y para conocerlo hay que estar cerca de los empleados de primera línea apoyarlos y conocer mejor el mercado.

Tanto los gerentes como los mandos medios deben entender que no es posible seguir tomando decisiones desde un escritorio muy lejos de la línea en donde se entra en contacto con el cliente.

### ***La comunicación***

Una vez que los directivos establecen los objetivos deben difundirlos en toda la organización para que los empleados lo asuman como propio, asimismo deben garantizar los recursos que requieren las personas de primera línea para satisfacer las necesidades de los clientes nuestra mayor prioridad.

El explicar previamente y con claridad el objetivo y una estrategia, hace que la ejecución sea más fácil. Es cuestión de valor y a veces de temeridad, combinado con una gran parte de intuición. Estas características pueden no ser posible adquirirlas pero si se poseen, siempre se pueden desarrollar un poco más.

En una compañía descentralizada y orientada hacia el cliente, un buen líder pasa más tiempo comunicándose que haciendo otras cosas. Debe comunicarse con nuestros empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo, y debe comunicarse con sus clientes para mantenerles al día sobre los servicios y actividades de la compañía.

No se trata simplemente de lanzar un mensaje, sino que hay que asegurarse de que cada empleado lo ha entendido completamente y lo ha absorbido. Esto significa que hay que cambiar el enfoque: deben utilizarse las palabras que el receptor pueda absorber mejor y hacerlas propias.

Esto puede llevar a los líderes de la empresa a utilizar un lenguaje más sencillo y más directo. Pero una frase nunca es demasiado simple. Es mejor ser demasiado claro o demasiado simple que arriesgarse a que uno de los empleados no entienda el mensaje.

Escuchando a los empleados y hablando en términos sencillos, se puede ser capaz de articular sus propios sentimientos. No solamente los empleados pueden dar forma a las ideas estratégicas de la organización, sino que el enfoque que se describa ayudara a que apoyen a la gerencia y la compañía le permiten alcanzar sus objetivos.

No hay duda de que el tipo de liderazgo comunicativo requiere algo más que un poco de teatro. Si se quiere ser un líder eficaz, no se puede ser tímido o reticente. El saber como presentarse ante un gran auditorio y persuadirles a <<comprar>> su mensaje es un atributo crucial del líder, casi tan crucial como ser capaz de realizar cálculos o planificar.

El objetivo de todo gerente es persuadir a la gente, no él mostrarles que sabe más que nadie.

El ser capaz de actuar requiere que a veces tiene uno que cambiar de imagen para comunicar el mensaje. El actor que no da algo de sí mismo nunca llega al público independiente de la calidad de su actuación. Esto mismo puede aplicarse al líder de la compañía.

Dar un buen ejemplo es realmente el modo más efectivo de comunicación, y dar un mal ejemplo es desastroso. La mayor parte de los gerentes tradicionales se revisten en envolturas imperiales. Pero cuando el cliente es el primero, simplemente no se puede adoptar esa actitud.<sup>41</sup>

**Compartir el objetivo, las estrategias y hacerlos propios de los miembros de la organización.**

---

<sup>41</sup> Ibidem. pp.87

Sin duda la definición de objetivos y estrategias, así como su comunicación representan un gran trabajo pero lo que se convierte en un verdadero reto es el que toda la organización los asuma como propios.

Existen diversas formas de lograr que los empleados se pongan la camiseta, sin embargo un elemento en el cual hay coincidencia, radica en que los altos directivos ofrezcan un buen ejemplo, siendo congruentes entre su comunicación verbal y la no-verbal. Los líderes debieran ser conscientes de que las comunicaciones no verbales pueden ir muy lejos ilustrando el estilo que los demás en la organización van a seguir.

### **Garantizar el poder de decisión y los medios**

Los mandos medio deben de asumir que nunca más serán vigilantes y transmisores de instrucciones y que de ahora en adelante se convierte en los responsables de brindar todos los elementos y facilidades para que los empleados de primera línea cumplan con su objetivo de atender las necesidades individuales y cambiantes de nuestros clientes, para lo cual también deben de brindar la información necesaria a las áreas directivas para proporcionar presupuestos suficientes.

Es necesario tener muy claro que se debe aprovechar la oportunidad de oro de servir al cliente y que la gente de primera línea es la que tiene esta trascendental responsabilidad. El posibilitar que puedan hacerlo es la responsabilidad de los cuadros medios.

Los directivos tienen que apoyar a los mandos medios en este cambio ya que se sienten agredidos y desplazados al momento de darle a los empleados de primera línea la autoridad para decidir en muchos casos. Es importante que los mandos medios comprendan que su papel había cambiado en la nueva organización. En el pasado había emitido órdenes e instrucciones a su staff. Ahora su trabajo consistirá en apoyar al personal de primera línea asegurándose que hayan entendido los objetivos y de que tienen la información y los recursos necesarios para cumplir dichos objetivos.

Adicionalmente los directivos tienen que garantizar los recursos para que los mandos medios puedan brindar los elementos a los empleados de primera línea.<sup>42</sup>

### **Asumir Riesgos**

La compañía tradicional puede estar dirigida por gente altamente calificada en economía, finanzas, puede ser extremadamente brillante, pero a menudo son un desastre al tomar decisiones y en implementarlas, generalmente encuentran muchas posibles soluciones y cuando es momento de poner una en práctica se distraen buscando otras tantas soluciones, pareciera que lo hacen con el fin de evitar el salto crucial a favor de la empresa, mientras tanto la oportunidad pasó, muchas veces junto con ellos.

De ninguna manera se trata de oponerse al proceso analítico, el análisis es crucial, pero debe ser dirigido hacia la estrategia de la empresa en su totalidad y no para una parte o para un momento.

Para tener éxito en la ejecución de una nueva idea que nadie más ha intentado requiere de un gran valor y decisión para dar ese gran salto que nos permitirá despegarnos de la competencia y sobre todo de aquellos que dan pequeños pasos y solo se asoman al abismo y no cruzan del otro lado para triunfar. Sin duda lo más difícil es determinar el momento justo de mayor oportunidad para lo cual debe ser considerado en el análisis de la empresa. No hay que olvidar que a la larga resulta mucho más costoso no tomar una decisión que tomarla y no obtener los resultados esperados.

No solamente los directivos deben aprender a dar el salto al abismo, sino que el asumir riesgos debe estar presente en todos los empleados de la organización.

Por desgracia la mayor parte de los empleados de primera línea han seguido reglas por tantos años que es difícil que se decidan a decidir algo fuera de lo establecido, ya que permanece el miedo a disgustar a los superiores.

---

<sup>42</sup> Ibidem. pp.93

Si realmente se quiere que los empleados de primera línea tomen decisiones, deben tener la sensación de seguridad laboral, adicionalmente los directivos deben proporcionar una guía, y no un castigo a los empleados que asumen riesgos y, ocasionalmente, comenten errores. Las decisiones equivocadas deben ser utilizadas como base de la formación; las decisiones oportunas deben ser utilizadas como base para la alabanza y el reconocimiento público. Adicionalmente siempre se debe dar la oportunidad de presentar su punto de vista a un empleado al cual vamos a llamarle la atención por algún supuesto error. Es muy importante que se les debe dar el derecho a cometer errores, más no el derecho a ser incompetentes especialmente a los gerentes.<sup>43</sup>

### **Los consejos de administración y los sindicatos**

Hay que romper el paradigma de que los sindicatos y el consejo de administración son como un enemigo, ambos son, de hecho, valiosos recursos que deben ser utilizados para llegar a los objetivos empresariales que requieran gran energía y orientación hacia el cliente.

En el caso del consejo de administración para lograr que esto se dé, es necesario la colaboración de todos sus miembros para conducirse con la madurez que le permita al director tener la sensación de confianza, consejo y respaldo y no mantener en total incertidumbre al director o gerente cuando en la comunicación verbal o no verbal mantiene en el ambiente el cuestionamiento ¿Debemos despedir al Gerente?. Y también se requiere que el director comparta la información verídica de la empresa con el consejo de administración y evitar guardar para sí mismo sus ideas sobre la corporación o presentar información maquillada que de la impresión de que el equipo de dirección tiene éxito.

Se debe de eliminar el concepto de delegar hacia arriba, pidiendo al Consejo que apruebe incluso decisiones mínimas.

Una vez que comienza a utilizarse el sistema de consultar al Consejo para decisiones poco importantes, es posible que sientan que se les ha dejado de lado cuando no están

---

<sup>43</sup> Ibidem. pp.102

asumiendo todas las decisiones. Esta situación no es fácil. Si la alta dirección ha resuelto el pasar las decisiones, la responsabilidad y la autoridad a otras áreas de la organización, y sin embargo el Consejo insiste en participar de forma activa en la toma de decisiones sobre los detalles de menor importancia, entonces el sistema global puede fracasar. Por otra parte, se trata de conseguir un perfecto equilibrio entre el consejo, la Alta Dirección y la Organización.

Los sindicatos son otro problema para muchos empresarios. Pero cada día más los sindicatos también muestran su potencial de hacer una contribución crucial al esfuerzo de la corporación.

En una compañía jerarquizada, los sindicatos representan a la gente que esta en la base de la pirámide y que recibe las órdenes y las directrices. Por lo tanto, es la función de los sindicatos el analizar y cuestionar en apoyo de los trabajadores, decisiones que la dirección de la compañía ya ha realizado. Los sindicatos entonces sirven como freno al proceso de la dirección.

Pero si se descentraliza el proceso de toma de decisiones, entonces el papel de los sindicatos cambia fundamentalmente. Con sus miembros ahora en el proceso de tomar decisiones como una parte importante de su nuevo papel, los sindicatos ya no se oponen a ellas. No se puede ser un adversario de la propia gente cuyos intereses se representan. Por el contrario, los sindicatos deben llegar a colaborar con sus miembros y con la dirección.

Primero, y más importante, es el papel de cooperación junto con la alta dirección y el establecimiento de las directrices y estrategias globales de la compañía. Los sindicatos deberían participar junto con los cuadros medios en la planificación y adquisición y distribución de recursos. Determinando los objetivos de ganancias, diseñando los procesos de inversión y así sucesivamente. Con la gente de primera línea los sindicatos juegan un papel lógico respaldando a la gente que representan, es decir, aquellos que ahora toman las decisiones.

El segundo papel de los sindicatos es similar al de un auditor interno. Ellos debieran examinar críticamente si la compañía esta cumpliendo con sus leyes laborales y acuerdos colectivos

El tercer papel es más tradicional: los sindicatos aún se deben sentarse al otro lado de la mesa durante las negociaciones.

La gerencia debe también aprender a considerar a los sindicatos como a sus cooperadores naturales y como poseedores de recursos genuinos. Es cierto que la presencia de representantes de los sindicatos puede inhibir una discusión abierta y libre. Ambas partes deben familiarizarse con la forma de pensar de la otra. En la dirección se requiere dar a los sindicatos una oportunidad de comprender nuestra manera de razonar.

Si el director, el consejo y los sindicatos comprenden y se identifican con la visión global de la compañía, no sólo las relaciones serán de mayor cooperación sino que su participación y contribución serán muy valiosas para la nueva organización.<sup>44</sup>

### **Medir los Resultados**

Los empleados de todos niveles deben entender exactamente cual es el objetivo y cual es la mejor manera de obtenerlo. Una vez que el personal de primera línea –con el apoyo de los cuadros medios –haya tomado la responsabilidad de tomar una decisión específica estos empleados deben tener un sistema adecuado de apoyo para determinar si las decisiones que están tomando encajan en los objetivos globales de la compañía. Las medidas que se derivan deben estar basadas en los asuntos que son vitales para los clientes.

La necesidad de medir los resultados es particularmente crucial para aquellos empleados que realizan servicios al cliente a través de su trabajo pero que no tienen un contacto personal con esos clientes.

Se requiere de un sistema más veraz de medición con indicadores claros y sencillos que permitan identificar problemas que previamente se desconocían con lo cual se cambien

---

<sup>44</sup> Ibidem pp.112

algunas rutinas y recursos y con ello buscar adecuarse a las necesidades de los clientes e incluso tratar de superar sus expectativas a través de una retroalimentación.<sup>45</sup>

### **Premiar el esfuerzo**

Todo mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas. El trabajo que hacemos y el reconocimiento que obtenemos con el contribuyente a nuestra estima personal. Especialmente en una empresa orientada hacia el servicio en donde la estima personal de los empleados y su actitud en el trabajo tiene un enorme impacto en la satisfacción de los clientes, una palabra de aprecio puede llegar a ser muy importante.

Por supuesto que el aprecio genera energía pero sólo si está justificado. El recibir una enhorabuena inmerecida puede ser un insulto que revela indiferencia por parte del que la da. Una compañía puede reforzar el sentido de la autoestima de sus empleados diariamente de muchas maneras, incluso en relación con sus uniformes.

Para una compañía que ha achatado la pirámide, se hace particularmente importante reforzar la propia estima de los empleados individuales. La antigua estructura jerárquica ponía gran énfasis en los hilos del poder tales como oficinas, títulos, y salarios. <<la promoción>>, en una estructura jerárquica, normalmente se ha significado el cambiar a gente con talento en trabajos importantes a posiciones de prestigio pero poco eficaces y a aumentar sus salarios. Muchos empleados competentes acaban transmitiendo decisiones hechas por ejecutivos de mas alto rango.

Una organización que compensa a sus empleados con auténticas satisfacciones en el trabajo y un sentido genuino de la propia estima es más honesta consigo misma y con su staff. La mejor recompensa por hacer un buen trabajo es ser premiado con la obtención de responsabilidad y confianza. El ayudar a que la gente con talento prolifere y se desarrolle es uno de los retos más importantes de la dirección. El que se otorguen promociones injustificadas es una forma de mostrar reconocimiento que significa mas bien una confesión de fracaso.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Ibidem pp.117

<sup>46</sup> Ibidem. pp.119

## **1.9 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

La estrategia de comunicación es uno de los componentes fundamentales de la mezcla de la mercadotecnia de Servicios.<sup>47</sup> En general el papel básico de la estrategia de comunicación de una empresa de servicios es informar, persuadir o recordar a los clientes cuál es el servicio que ofrecen. No podemos esperar que los consumidores usen un servicio que no conocen; por ello, un objetivo primordial de esta estrategia es despertar la conciencia del producto del servicio, los usuarios podrían necesitar de mayores motivaciones para probarlo, así como de información acerca de cómo obtenerlo y usarlo. Además, está el hecho de que las personas olvidan. El que hayan escuchado algo una vez, no quiere decir que lo recordarán con el transcurso del tiempo.

Podemos comunicar el servicio que ofrece nuestra empresa mediante fuentes impersonales, por ejemplo la publicidad en medios electrónicos o la información en medios impresos; o mediante fuentes personales, frente a frente, a través de todas las personas que tienen contacto con el consumidor en la etapa previa a la utilización del servicio, en el momento del consumo y en la posterior. Además podemos diseñar la mezcla de comunicación de modo que influya en las expectativas de los clientes y su percepción de servicio.<sup>48</sup>

Los objetivos y las estrategias de comunicación varían dependiendo de la naturaleza del público objetivo si queremos influir o cambiar los patrones de uso de las personas necesitaremos ciertas estrategias de comunicación; si queremos atraer a las personas que no lo están usando necesitaremos otras.<sup>49</sup>

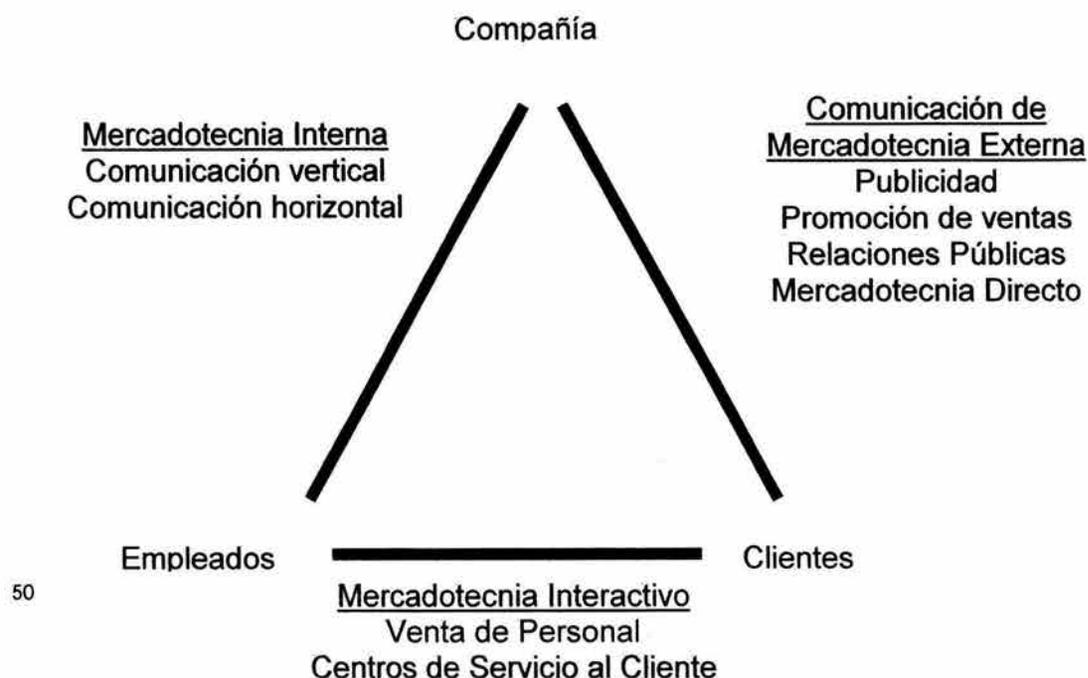
---

<sup>47</sup> Bateson John E. G., Managing Service Marketing, 2ª. Edición (Fort Worth, Tex. : The Dryden Press, 1992) , pp 394-401

<sup>48</sup> *Ibidem* pp 161

<sup>49</sup> *Ibidem*. pp192

**Figura N° 3 Las comunicaciones y el triángulo de la mercadotecnia.**



### 1.9.1 Como preparar una estrategia de comunicación: Los fundamentos.

#### ✓ *Como elegir los mercados objetivo*

Lo primero que debe hacer la empresa de servicios es analizar las necesidades de los consumidores y, con base en ello, clasificar a los que tienen necesidades dentro de los segmentos del mercado. A continuación debe analizar cada segmento sujeto a su potencial para el crecimiento y la utilidad, así como su compatibilidad con los objetivos y los recursos de la organización: los segmentos que representan el punto focal de las actividades de mercadotecnia de la empresa se convierten en los **mercados objetivo**.<sup>51</sup>

#### ✓ *Como preparar la estrategia de posicionamiento de la empresa.*

Una vez que han elegido el mercado objetivo, las empresas exitosas instituyen una **estrategia de posicionamiento**, la cual les permite diferenciarse de sus competidores, ante la mirada del consumidor. El buen posicionamiento es especialmente importante en

<sup>50</sup> Ibidem pp.492

<sup>51</sup> Ibidem. pp 81

el caso de las empresas de servicios en las que la intangibilidad oscurece la capacidad del consumidor para diferenciar la oferta de un prestador de servicios de la de otro.<sup>52</sup>

### **Enfoques de la Diferenciación para un buen posicionamiento**

#### **Diferenciación del producto**

Características  
Actuación  
Conformación  
Duración  
Fiabilidad  
Posibilidad de reparar  
Estilo  
Diseño (integra lo anterior)

#### **Diferenciación del Personal**

Competencia  
Cortesía  
Credibilidad  
Fiabilidad  
Capacidad de respuesta  
Comunicación

#### **Diferenciación de la Imagen**

Símbolos  
Medios escritos, audiovisuales  
Ambiente  
Eventos

#### **Diferenciación del servicio**

Prestación (velocidad, precisión)  
Instalación  
Capacitación de los clientes  
Servicio de accesoria  
Reparaciones  
Servicios Varios.<sup>53</sup>

En concreto, el posicionamiento entraña una manipulación estratégica de las variables de la mezcla de la mercadotecnia de la empresa: el producto, el precio, la promoción, la ubicación, las instalaciones materiales, las personas y los procesos. Podemos controlar cada una de estas variables de la mezcla de la mercadotecnia; si la combinamos debidamente podremos compensar los efectos de los factores incontrolables que existen en el contexto de las operaciones de toda empresa; por ejemplo de los adelantos tecnológicos, las necesidades de los consumidores, los competidores existentes y los nuevos, los reglamentos, la situación económica y las repercusiones de la estacionalidad, que cambian constantemente el contexto en el que opera la empresa. Las empresas que no modifican la estrategia de su posicionamiento, de modo que refleje los cambios del contexto, para diferenciarse de sus competidores, a largo plazo muchas veces fracasan.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ibidem pp. 178

<sup>53</sup> Kotler Philip, Marketing Management, 9ª. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.J., 1997, pp. 283

<sup>54</sup> Ibidem, pp. 279-305.

### 1.9.2 Como preparar la mezcla y el presupuesto para la comunicación.

La promoción de la empresa, o la **mezcla de comunicación**, comunica la estrategia de posicionamiento de ésta a los mercados relevantes, inclusive a los clientes, los empleados, los accionistas, y los proveedores. El término *mezcla de comunicación* describe el conjunto de instrumentos de comunicación que los mercadólogos tienen a su disposición. Así como éstos deben combinar los elementos de la mezcla de su mercadotecnia (inclusive comunicaciones) para producir un programa de mercadotecnia, también debe elegir los vehículos de comunicación más adecuados para transmitir su mensaje.<sup>55</sup>

Los elementos de la mezcla de comunicación caen dentro de cinco amplias categorías: **1) promoción de ventas, 2) publicidad, 3) ventas personales, 4) relaciones públicas y 5) mercadotecnia directa ( telemarketing, mailing e internet)** y, es decir las actividades para la promoción o la información en el punto de venta. La única forma bilateral de comunicación son las ventas personales. El resto son comunicaciones unilaterales, que van del mercadólogo al cliente. Utilizar mas de un instrumento de comunicación, o alguno de ellos en forma repetida aumenta la probabilidad de que los clientes, y los prospectos, queden expuestos al mensaje de la empresa, que lo asocien con ella y que lo recuerden. La empresa, al reforzar su mensaje, se asegura que los clientes existentes, y los prospectos, tengan mayor conciencia de "quien" es la empresa y que puede ofrecer, La mezcla de comunicación de la empresa muchas veces sienta las bases para un contacto posterior con los clientes en potencia, facilitando las charlas del proveedor con los consumidores y ofreciéndoles mayor comodidad.

En esta etapa de la preparación de la mezcla de comunicación de la empresa es importante establecer el presupuesto para ésta, Las técnicas para preparar presupuestos, normalmente cubiertas en casi todas las clases de introducción de la mercadotecnia, incluyen la técnica del porcentaje de las ventas, la técnica de los incrementos, el enfoque de todo, la paridad competitiva y el método del objetivo y la tarea.<sup>56</sup> Una vez que hemos determinado el presupuesto, entonces dividimos el público o los públicos objetivos, los objetivos y los presupuestos entre los distintos rubros de la

---

<sup>55</sup> Ibidem. pp194

<sup>56</sup> Louis E. Bone y David L. Kurtz, Contemporary Marketing, 8ª ed.(Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1995)

mezcla de comunicación. No es necesario que asignemos la misma tarea o público a cada campo siempre y cuando todos juntos cumplan con los objetivos generales de la estrategia de comunicación de la empresa. Cuando es así podemos planificar y ejecutar la entrega de la información y también vigilar sus resultados.<sup>57</sup>

### **1.9.3 Como definir los objetivos de la comunicación**

Una vez que hemos definido el público meta y sus percepciones, los objetivos de la comunicación de una empresa, frecuentemente están relacionados directamente con la etapa de la oferta del servicio, dentro del ciclo de vida del producto. En términos generales, los objetivos básicos de la comunicación dentro de la etapa de la introducción y el crecimiento del ciclo de vida del producto consiste en informar al cliente. La comunicación informativa introduce el servicio ofrecido y crea conciencia de la marca de la empresa; ésta también fomenta las pruebas y muchas veces también prepara el camino para las actividades personales de ventas.<sup>58</sup>

La comunicación basada en la información también domina en la red. Los objetivos de la comunicación durante la etapa del crecimiento, la de madurez del CVP suele inclinarse hacia un contenido informativo y persuasivo. La meta en esta etapa es crear una actitud positiva hacia el servicio ofrecido en relación con las alternativas de la competencia, tratar de provocar de inmediato una acción de compra y reforzar la imagen de la empresa. Las organizaciones que ofrecen sus servicios muchas veces no utilizan la publicidad persuasiva. En consecuencia, estas personas consideran que los mensajes promocionales que están basados primordialmente a la información son más aceptables, así como un método de promoción de mejor gusto.

Por último, los objetivos de la comunicación durante la etapa de la madurez y la de la decadencia del CVP tienden a utilizar la comunicación recordatoria, las metas en esta fase son influir en los clientes existentes para que vuelvan comprar, y ofrecerles contacto permanente. Como en el caso de la comunicación informativa, la recordatoria tiende a

---

<sup>57</sup> Ibidem. pp196

<sup>58</sup> Ibidem. pp. 273

ser menos llamativa que la persuasiva y las organizaciones suelen aceptarla mejor.<sup>59</sup>

#### **1.9.4 Como dividir los objetivos de la comunicación y los públicos objetivos**

Una vez que hemos establecido los objetivos generales y los públicos objetivos para toda la mezcla de comunicación, tendremos que dividir las tareas entre publicidad, ventas propaganda y relaciones públicas y promociones de ventas. En concreto se trata de equilibrar las tareas con las capacidades de los distintos canales de comunicación.

##### **✓ El objetivo en los no usuarios**

Si el objetivo es llegar a las personas que no usan el servicio, entonces la elección de un canal de comunicación se reduce a la publicidad en los medios, a las ventas realizadas por un equipo de vendedores, en lugar de un prestador de servicios y a la propaganda y las relaciones públicas.

##### **✓ Dirija la mira a los usuarios**

Podemos llegar a los usuarios por medio de todos los canales antes mencionados y también mediante la comunicación con el prestador del servicio; el papel de éste es polifacético. Distintos prestadores están destinados a desempeñar diferentes funciones de comunicación. Hemos clasificado a los prestadores y a las funciones con base en los siguientes lineamientos:<sup>60</sup>

El **personal de servicio tipo 1** tiene que tratar con los clientes, en forma rápida y eficaz, en situaciones “únicas”, en las que una cantidad importante de clientes está presente.

El **personal de servicio tipo 2** trata con muchos clientes, que hacen compras frecuentes, en interacciones restringidas, que duran mucho más tiempo. La información proporcionada es mixta, en parte simple y en parte más compleja y requiere que el personal tome algunas decisiones con independencia. En esta categoría, la

---

<sup>59</sup> Ibidem. pp. 196-198

<sup>60</sup> Bernard H. Booms y Jody L. Nyquist, *Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Services Marketing Mix*, en *Marketing of Services*, James H. Donnelly y William R. George, eds. (Chicago: American Marketing Association, 1981, pag 172-177.

comunicación requiere de buenas habilidades para escuchar, de la capacidad para inspirar confianza, interpretar la información de los clientes y tomar decisiones durante las relaciones que están ocurriendo. La comunicación generalmente es más intensa que en las situaciones del tipo 1.

El **personal de servicio tipo 3** necesita tener habilidades mucho más complejas para la comunicación. Las interacciones con los consumidores se repiten en el transcurso del tiempo, se requiere de un flujo abundante de comunicación y las tareas son complicadas frecuentemente imposibles de repetir. La comunicación eficaz requiere de la capacidad para escuchar y procesar información complicada, para pensar en forma creativa en las interacciones frente a frente con los consumidores y para ofrecer información de forma clara e inteligente. Toda organización puede tener empleados en una, dos o las tres categorías antes mencionadas.

Cada tipo de comunicación requiere que los prestadores tengan un conjunto de habilidades y les proporciona distintas cantidades de stress. Evidentemente es muy importante que asignemos el rol correcto en las comunicaciones a la persona idónea dentro de la organización. El tipo 1 es predominante en un rol de operaciones, mientras que el 3 es una mezcla de rol de ventas y del de operaciones.

### **1.9.5 Problemas en la Mezcla de Comunicación**

El manejar de forma inadecuada las cuatro categorías de estrategias para igualar la entrega del servicio con las promesas: 1) administrar las promesas de servicio, 2) administrar las expectativas de los clientes, 3) mejorar la educación de los clientes y 4) administrar la comunicación de la mercadotecnia interna, generarán las principales razones de los problemas en la comunicación de los servicios.<sup>61</sup>

Otros problemas que se presentan en la mezcla de comunicación en los servicios son:

La comunicación dirigida a un objetivo equivocado.

La Publicidad dirigida a los empleados

Conflictos entre el área de las ventas y la de las operaciones.

---

<sup>61</sup> Ibidem. pp. 495

## 1.10 ESTRATEGIAS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS RELACIONADAS CON LAS CUATRO DEFINICIONES DE VALOR.

### 1.10.1 Estrategias para la fijación de precios cuando el cliente se refiere a “Valor es precio bajo”.

Cuando el precio monetario es la determinante del valor con mayor importancia para el cliente, la compañía se enfoca sobre todo en el precio. Esto no significa que el nivel de calidad y los atributos intrínsecos sean siempre irrelevantes; sólo quiere decir que el precio monetario domina en importancia. Algunos enfoques específicos sobre la fijación de precios que son apropiados cuando los clientes definen el valor como precio bajo incluyen descuentos, precios impares, precios de equilibrio oferta / demanda y de penetración.<sup>62</sup>

**Descuentos.** Los proveedores de servicios ofrecen descuentos o reducciones de precio para comunicar a los compradores sensibles al precio que están recibiendo valor.<sup>63</sup>

**Precios impares.** Ésta es la práctica de fijación de precios en los servicios justo por debajo de la cantidad exacta de dólares para hacer que los compradores perciban que están obteniendo un precio más bajo.<sup>64</sup>

**Precios de equilibrio oferta / demanda.** Implica el uso del precio para administrar la demanda de un servicio usando la sensibilidad del cliente a los precios. Dentro de este rubro tenemos los siguientes tipos de precios:

- Los diferenciales de lugar se utilizan para servicios en que los clientes tienen sensibilidad a la ubicación.
- Los diferenciales de tiempo incluyen variaciones de precio que dependen del momento en que se consuma el servicio.
- Los diferenciales de cantidad son por lo general disminuciones en el precio a cambio de volumen de compras.
- Los diferenciales como incentivos son precios más bajos para los clientes nuevos o ya existentes con la esperanza de motivarlos a ser usuarios regulares o más frecuentes.

---

<sup>62</sup> Ibdidem. pp. 176

<sup>63</sup> Ibdidem. pp. 321

<sup>64</sup> Ibdidem. pp. 135

**Precios de penetración.** Son una estrategia en la que se introducen nuevos servicios a precios bajos para estimular la prueba y el uso extendido.<sup>65</sup>

### **1.10.2 Estrategias para la fijación de precios cuando el cliente se refiere a “Valor es todo lo que deseo en un servicio”.**

Cuando un cliente le preocupan principalmente los componentes relativos a lo que se obtiene de un servicio, el precio monetario no es de fundamental importancia. Entre más deseables sean los atributos intrínsecos que posee un servicio determinado, éste tendrá un valor más elevado y el precio que el profesional de la mercadotecnia podrá establecer será más alto.

**Precios con base en el prestigio.** Ésta es una forma especial de fijar precios basados en la demanda por ciertos servicios debido al lujo del negocio.<sup>66</sup>

**Precios de descremado del mercado.** Ésta es una estrategia en la que se introducen nuevos servicios a precios elevados con enormes gastos promocionales.<sup>67</sup>

### **1.10.3 Estrategias para la fijación de precios cuando el cliente se refiere a “Valor es la calidad que obtengo por el precio que pago”.**

En esta definición, el cliente toma en cuenta fundamentalmente la calidad y el precio monetario. La tarea del profesional de la mercadotecnia es comprender lo que significa calidad para el consumidor ( o segmentos de consumidores) y después igualar el nivel de calidad con el nivel de precio.

**“Precio con base en su valor”.** Este término ampliamente conocido ha adquirido el significado de dar más por menos. En el uso actual implica mezclar un cúmulo de servicios deseables para un amplio grupo de clientes y luego fijarles un precio más bajo de lo que costarían por separado.

**Fijación de precios por segmentación de mercado.** En este método para fijar precios, un profesional de la mercadotecnia de servicios cobra tarifas diferentes a grupos de clientes de acuerdo con lo que se percibe que son diferentes niveles de calidad en el

---

<sup>65</sup> Ibidem. pp.541-546

<sup>67</sup> Ibidem. pp.546

servicio, aunque es posible que no haya diferencias equiparables en los costos de proveer el servicio a cada uno de esos grupos.<sup>68</sup>

#### **1.10.4 Estrategias para la fijación de precios cuando el cliente se refiere a “Valor es todo lo que obtengo a cambio de todo lo que doy”.**

**Precio fragmentado.** Debido a que muchos clientes no poseen precios de referencia correctos para los servicios, es más probable que los profesionales de la mercadotecnia de servicios organicen la información sobre el precio que los profesionales de la mercadotecnia de productos, con el fin de que los clientes sepan cómo analizarla. De manera natural los clientes buscan precios ancla, así como servicios familiares con los que comparar los servicios en estudio. Si aceptan los precios ancla, ven favorablemente el paquete de precio y servicio.

**Precio por paquete.** Algunos servicios se consumen con más eficiencia en conjunción con otros servicios; ciertos servicios acompañan los productos que apoyan

**Fijación de precios complementarios.** Este método incluye tres estrategias relacionadas: precios gancho, precios fragmentados y precio líder con pérdida.<sup>69</sup>

**Fijación de precios basada en los resultados.** En las industrias de servicio en donde el resultado es muy importante pero la incertidumbre muy elevada, el aspecto más relevante del valor es el resultado del servicio.

**Precios de contingencia.** En este caso el precio se fija sobre un porcentaje del pago que harán al usuario por algún tipo de conflicto en el cual al final se cubra alguna cantidad de la cual se asigna un porcentaje como precio, los clientes se aseguran de no pagar honorario alguno hasta recibir un arreglo.

**Precio de contingencia mediante ofertas cerradas.**

**Garantías de devolución del dinero.** En este caso se fija un precio pero al final del servicio sino se recibe lo ofrecido se tiene una devolución

**Comisión.** Muchos proveedores de servicios ganan sus honorarios mediante comisiones con base en un porcentaje del precio de venta.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Idem pp. 547-548

<sup>69</sup> Gerard J. Tellis, “Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies”, *Journal of Marketing* 50, octubre de 1986, pp. 146-160

<sup>70</sup> Ibidem pp.546

## **CAPÍTULO 2**

### **2. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La planeación formal con sus características modernas fue Introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950..<sup>71</sup>

Los antecedentes de lo que hoy es un plan estratégico los encontramos en los antiguos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces dichos planes se han ido perfeccionando, al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están desarrollando sus propios sistemas.<sup>72</sup>

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el marketing y con el proceso completo de la dirección, por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla, otros ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

Antes de la realización e implementación de un Proceso de Planeación Estratégica, es necesario conocer algunos conceptos, estrechamente relacionados con la construcción de un plan formal.

Comenzaremos por definir el término "estrategia" el cual surge probablemente con la evolución de los seres vivos, dando origen a lo que conocemos como competencia natural, punto de inicio para el desarrollo de estrategias.

---

<sup>71</sup> Steiner, George A. Planeación Estratégica. Compañía Editorial Continental, S.A. 6a. impresión. México, 1986 pp. 7..

<sup>72</sup> Drucker, Peter. La Gerencia. (Tareas, Responsabilidades y Prácticas) 4a. ed., Ed. El Ateneo, México, 1981 pp. 85..

La competencia existió mucho antes que la estrategia, nació con la vida misma. Hasta donde sabemos sólo los primates poseen información y capacidad para razonar con lógica, pero sin estas cualidades, el comportamiento y las tácticas son meramente intuitivas o el resultado de reflejos condicionados. Sin estas capacidades es imposible la estrategia.<sup>73</sup>

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los recursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan. También debe existir el conocimiento de la competencia y de los efectos que caracterizan a las acciones óptimas.

La competencia estratégica requiere la capacidad para comprender la dinámica de la compleja red de la competencia natural. El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con sólo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del Sistema.

Para la mejor comprensión del término, observemos cual fue el primer campo de aplicación, así como un análisis de su etimología.

## **2.2 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE LA ESTRATEGIA Y DE LA PLANEACIÓN**

### **5.2.1 Definición y concepto de estrategia**

La estrategia como concepto surgió con relación a las operaciones militares, sin embargo, fue utilizada poco después dentro de la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

En la actualidad el concepto es muy amplio, no olvidemos que en el campo académico se utiliza más el origen etimológico de la palabra que viene del griego *strategos*, que

---

<sup>73</sup> *Ibidem*. pp. 6.

quiere decir General. Literalmente la palabra estrategia significa el arte de los Generales.

Algunos hablan de estrategia en términos de decisiones básicas en el ámbito directivo, esto es propósitos y misiones. Sin embargo, considerando aportaciones de diversos autores podemos definirla como un: "Plan global a largo plazo que proyecta y dirige las acciones de la organización, conteniendo los medios alternos para lograr metas".

La estrategia identifica lo que debe alcanzarse, la táctica señala cómo debe realizarse la estrategia.

Todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares.

- Recursos limitados.
- Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos.
- Necesidad de coordinar las acciones en el tiempo.
- Percepciones recíprocas entre adversarios.

La estrategia se ha utilizado cada vez que se logra una ventaja por medio de la planeación del despliegue secuencial y temporal de los recursos y simultáneamente, tomando en cuenta la capacidad y comportamiento probables de la competencia. Sin embargo, el fruto de toda esta experiencia pocas veces ha sido integrado conceptualmente como sistema competitivo.

Cabe resaltar que las tácticas se pueden aprender por experiencia pero no la estrategia. Esta implica la administración no autoevidente de un sistema a largo plazo. Una buena estrategia debe basarse ante todo en la lógica, y no en la experiencia extraída de la intuición.

Hemos definido y conceptualizado el término estrategia, en forma independiente de lo que es la planeación estratégica, el otro elemento es la planeación, la cual será definida

resaltando sus atribuciones así como sus limitaciones, ambos términos en forma conjunta crean un nuevo concepto cuyos alcances son mayores que sus atribuciones de manera individual, conformando la parte medular de nuestra investigación.<sup>74</sup>

### **2.2.2 Definición y concepto de la planeación**

La planeación es establecer un objetivo y, luego, determinar el curso de acción que se debe seguir para alcanzarlo.<sup>75</sup>

Existen tres actitudes hacia el futuro que ordenadas de las más a las menos predominantes son: a) Esperar y ver; b) Predecir y preparar y c) Hacer que ocurra.

Quienes más se benefician del futuro son aquellos que han ayudado a crearlo. De estas actitudes nace una definición descrita por Ackoff:

"La planeación es un proceso que implica hacer y evaluar cada una de las decisiones de un conjunto interrelacionado, antes que se requiera la acción; es una situación en la cual se cree que si no se toma una acción, es improbable que ocurra un estado futuro deseado, y que, si se toma la acción apropiada, se puede aumentar la probabilidad de un resultado favorable"<sup>76</sup>

Es importante destacar que la predicción no es planeación pero generalmente es parte de un plan. La predicción es un estado en el que se anuncia algo que va a suceder. La planeación hace que el futuro ocurra.

Al ser la planeación un proceso intelectual es una tarea esencial el entendimiento claro de los propósitos y objetivos, para generar, evaluar y seleccionar alternativas que nos permitan alcanzarlos.

---

<sup>74</sup> París Roche Fernando La Planeación Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Editorial Paidotribo, España p.p. 93

<sup>75</sup> Marketing Publishing, Dirección por Objetivos. Aplicaciones a la pequeña y mediana empresa. Editorial Díaz de Santos España 1994. pp. 26

<sup>76</sup> Ackoff. R.L. A Concept of Corporate Planning. Ed. Willey Interscience. 2a. ed. New York, 1970, pp. 1, 4 y 56..

Tomando como punto de partida esta generación y evaluación podemos definir la planeación como:

"Un proceso de selección de alternativas, políticas, procedimientos y metas previos a los cursos de acción proporcionando una base para el desarrollo eficiente de la organización"<sup>77</sup>

La selección de alternativas se traduce en la elaboración de planes, programas y presupuestos que componen la Estructura de la Planeación.

## 2.3 ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### 2.3.1 Planes

Los planes y los programas son dos conceptos que el lenguaje habitual suelen usarse de forma indistinta, aunque la diferencia entre ellos es, fundamentalmente un problema de grado.

Tres elementos con que ambos cuentan marcan la diferencia:

**El tiempo:** normalmente mientras los planes suelen hacerse para plazos medios y largos, los programas se desarrollan en tiempos cortos y medio;

**El detalle** (la Amplitud y la Flexibilidad, mientras que los planes son más generales y flexibles los programas son siempre más detallados y más rígidos;

**El contenido:** los planes ponen énfasis en los objetivos, las estrategias, los proyectos a desarrollar y las metas a alcanzar; los programas se centran en acciones concretas, plazos definidos, resultados esperados, personas responsables y recursos necesarios.<sup>78</sup>

Dentro de la estructura formal se encuentran los planes los cuales son preparaciones

---

<sup>77</sup> Ibidem. pp 14

<sup>77</sup> Fred R David, La Gerencia Estratégica Fondo Editorial Legis Colombia 1990 pp. 315

<sup>78</sup> Ibidem pp 15

para tomar acciones específicas.

Los planes se hacen en forma escrita y se relacionan directamente con los planes operativos, a corto plazo.

Recalcamos nuevamente qué la planeación no es un proceso fijo, sino que es esencial darle flexibilidad. Cuanto mayor sea la flexibilidad que pueda imprimirse a los planes, menor será el peligro de pérdidas en las cuales se incurra por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe pesarse ante los riesgos que implican los compromisos futuros que se han contraído. La flexibilidad permite dar a los planes cierta facilidad de cambio de dirección.<sup>79</sup>

### **2.3.2 Programa**

Una vez definido el plan a largo, mediano y corto plazo se procede a la elaboración de programas que son complejos de metas, políticas y procedimientos que pretenden distribuir la capacidad o recursos disponibles entre los diversos trabajos, actividades, tareas o clientes.<sup>80</sup>

La programación da lugar a un plan de etapas en el tiempo para las actividades. El programa indica que es lo que hay que hacer, cuándo, quién y con qué equipo. El propósito de la programación es asegurar que la capacidad disponible se use en forma efectiva y eficiente para lograr los objetivos fijados en la planeación general.

### **2.3.3 Presupuestos**

Los presupuestos integran métodos para convertir planes en acciones actuales. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad. Pueden llamarse programas numéricos.

Dentro de los presupuestos van implícitas tres funciones directivas llamadas Planeación, Coordinación y Control.

El presupuesto puede expresarse ya sea en términos financieros, o en términos horas

---

<sup>79</sup> Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Administración. 3a. ed., Mc Graw Hill, México. 1985, pp. 121.

<sup>80</sup> Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Mc Graw Hill Company, México 1983. pp. 331.

hombre, unidades de producto, horas máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Se relaciona con gastos, inversiones de capital, flujo de caja. Esto es necesario para el control pero no puede servir como una medida de control, si no refleja los planes.<sup>81</sup>

Los presupuestos obligan a tener cierto grado de definición en la planeación ya que se expresa en términos cuantitativos.

La diferencia entre un plan y un presupuesto estriba en que el primero es un documento afirmativo, estratégico y progresivo, en tanto el segundo es un documento de restricciones y control.

## **2.4 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Podemos entender por planeación estratégica “ el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización.”<sup>82</sup>

Se puede definir la planeación estratégica formal considerando tres puntos diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

### **1) Identificación del medio ambiente**

La Planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, observando las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, identificando sobre todo las oportunidades y amenazas que surgen en el medio ambiente, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores

---

<sup>81</sup> Ibidem. pp. 257

<sup>82</sup> Ibidem. pp 23

decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar amenazas.

## 2) Proceso

Es una tarea que se inicia con la definición de la misión del negocio, es decir, hacerse la pregunta ¿Qué es nuestro negocio y qué deberá ser? Esto nos lleva al establecimiento de objetivos; el desarrollo de estrategias, planes y a la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana.

Obviamente, esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos, las necesidades actuales y futuras, y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

## 3) Estructura

Un sistema de planeación formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, presupuestos a mediano plazo, programas a corto plazo o planes operativos.

Existen cuatro elementos clave dentro del proceso: análisis, síntesis, creatividad y comunicación.

El análisis empieza con la formulación de preguntas críticas y luego procede a la recopilación de hechos clave para responder a las mismas. El análisis exige el establecimiento de suposiciones apropiadas y la realización de una investigación pertinente cuando los hechos disponibles son inadecuados y las suposiciones no son aceptables. El análisis también incluye el uso de teorías y modelos procedentes de las ciencias administrativas y de la conducta para llegar a conclusiones lógicas.

La síntesis recoge estas conclusiones y las convierte en Oportunidades y problemas del mercado, que se disponen en orden jerárquico según su importancia.

La creatividad parte de la jerarquización que sirve como base para crear metas del mercado y estrategias alternas. Para la elaboración de las estrategias se requiere

creatividad.

Tendrán que ser comunicadas de manera efectiva a los superiores para su aprobación y al personal de línea para su puesta en práctica<sup>83</sup>. ; porque es bien sabido que actualmente, las personas quieren participar en algunos de los procesos de la toma de decisiones utilizando sus capacidades para contribuir con la organización, aplicando su talento y creatividad. Un sistema de planeación es un mecanismo para ayudar a que los individuos logren también sus fines.

Para entender bien el concepto de Planeación Estratégica es necesario conocer su contraparte, es decir lo que no es, negando atribuciones que no le corresponden.

#### ***2.4.1 Lo que no es planeación estratégica***

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. Es saber que debemos hacer hoy con el fin de estar preparados para un futuro incierto.
- No pronostica ventas de un producto para después determinar -que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse claramente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.<sup>84</sup>
- No es una bolsa de trucos, ni un manojo de técnicas. Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción.

---

<sup>83</sup> Hughes, G. David. Mercadotecnia. (Planeación Estratégica). Ed. Addison Wesley Iberoamericana, S.A. México, 1986. p. vii

<sup>84</sup> *Ibidem*, pp.. 22.

- No es un intento de eliminar el riesgo No es siquiera un intento de minimizarlo. Dicha tentativa puede conducir sólo a riesgos lo irracionales e ilimitados y al desastre seguro.<sup>85</sup>

La construcción de modelos y la simulación pueden ser útiles, son instrumentos para fines específicos y pueden o no ser aplicables en un caso dado. La cuantificación no es planeamiento aunque tiene carácter cuantitativo no es fácil manipular estos términos con técnicas cuantitativas, y en algunas áreas por ejemplo, los que se refieren a la atmósfera política, las responsabilidades sociales o los recursos humanos no admiten ningún tipo de cuantificación.

#### **2.4.2 Obstáculos para la planeación**

Entre los principales obstáculos a superar por el planeador se encuentran los siguientes:

##### **Resistencia interna**

Existen formas tradicionales de desempeñar las actividades, reglas y métodos, los cuales pueden estar muy arraigados, tanto que será difícil cambiarlos. Cuanto más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

##### **La planeación es cara**

Para lograr una planeación efectiva mediana requiere de un esfuerzo significativo, así mismo varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirá en gastos para estudios e informaciones especiales. Por tanto, la planeación resulta cara, y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo-beneficio a través de todo el proceso.<sup>86</sup>

- No tener suficiente tiempo para realizar los planes.
- No entender lo que hay que hacer.
- Temor a entrar a una situación compleja al planear a largo plazo.

Ante estos obstáculos deben tomarse en cuenta que un cambio se acepta más

---

<sup>85</sup> Drucker, Peter. La Gerencia. (Tareas, Responsabilidades y Prácticas) 4a. ed., Editorial. El Ateneo, México, 1981 pp. 86.

<sup>86</sup> Ibiidem. pp. 50.

fácilmente cuando es comprendido, cuando no amenaza la seguridad y cuando los individuos afectados han participado en su creación. Cuando la realización del plan se lleva a cabo por personas nuevas existe una mayor probabilidad de aceptación que si fuera hecho por personal con cierta antigüedad.<sup>87</sup>

El planeador consciente del enfrentamiento con dichos obstáculos, pretenderá una mayor participación del personal con el apoyo indispensable de la Dirección, de esta forma es muy posible que el cambio sea más aceptado y por ende su implementación adecuada.

### ***2.4.3 Peligros y errores a evitarse en la planeación estratégica***

Existen ciertos factores que el planeador deberá tomar en cuenta para la elaboración del modelo, dicha construcción no es del todo sencilla y puede incurrir en diversos errores, por ello hacemos un compendio de los errores más comunes así como los peligros a evitarse para no guiar nuestros cursos de acción en forma equivocada.

Los peligros latentes más comunes en el proceso de planeación son<sup>88</sup>

- Seleccionar el tema equivocado.
- Análisis equivocado de la información disponible.
- Llegar a conclusiones erróneas de datos crediticios.
- Extrapolación lineal sencilla de datos de ventas pasados, proporcionando pronósticos con sesgo.
- Suposición de que la Dirección puede delegar la función de planeación a un departamento staff.
- Absorción de problemas actuales que no permitan dedicar el tiempo suficiente a la planeación a largo plazo, perdiendo así importancia entre la Dirección y el personal.
- Rechazar la planeación formal porque se ha tenido éxito sin ella.
- Suposición de que el acervo de conocimientos actual acerca de la planeación es insuficiente para guiar un proceso formal fructífero.

---

<sup>87</sup> Ibidem. pp. 105.

<sup>88</sup> Ibidem. pp. 280-289:

- Suposición que al introducir una planeación corporativa completa en una empresa surgirán resultados milagrosos de la noche a la mañana.
- Ignorar la poderosa estructura de una empresa.
- Olvidar que la planeación es un proceso político, social, organizacional y racional.
- Mal entendimiento que la planeación sistemática formal y la planeación intuitiva son complementarias.
- Intentar abarcar demasiadas actividades en un lapso breve.
- Usar los planes como normas de desempeño.
- Poco involucramiento del personal de línea.
- Introducir tanta formalidad al sistema que carezca de flexibilidad, vaguedad y sencillez, limitando la creatividad.
- Rechazo de la alta dirección de seguir el mecanismo de la planeación formal tomando decisiones intuitivas.<sup>89</sup>

Hemos resaltado las principales limitantes del sistema de planeación y desarrollado un modelo conceptual, el cual nos sirve como punto de referencia para profundizar en forma ordenada en cada uno de los términos, indispensables para la elaboración de un plan. Comenzaremos con la definición de misión y conceptos inherentes a ella.

## **2.5 OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica en una organización pretende cumplir con los siguientes objetivos:

Reflexionar sobre los objetivos y las estrategias.

Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias.

Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización.

Estar mejor preparado para el futuro.

La planeación estratégica debe cumplir con seis características por lo que debe ser formal, global, real, flexible, continúa y aceptada por toda la organización.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Ibidem. pp 58

<sup>90</sup> Ibidem. pp 24-29

## **2.6 PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA**

Bajo los mismos términos de la planeación estratégica se desarrolla el Plan Estratégico de Mercadotecnia el cual es el documento que establece las Acciones ( en cuanto a producto o servicio, programación, comunicación y precio) que se aplica para lograr el éxito comercial de la empresa. El plan estratégico de mercadotecnia es parte de la planificación estratégica integral de la organización por lo que su base metodológica es la misma y sólo se detallan algunos aspectos de manera especial con un enfoque de mercadotecnia.<sup>91</sup>

Esto es, es necesario realizar la Planeación Estratégica de la Organización para que una vez que se tenga se detallen los aspectos concernientes al producto o servicio, a la programación, la comunicación y al precio y se generen las estrategias de mercadotecnia para mejorar estos aspectos.

## **2.7 MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

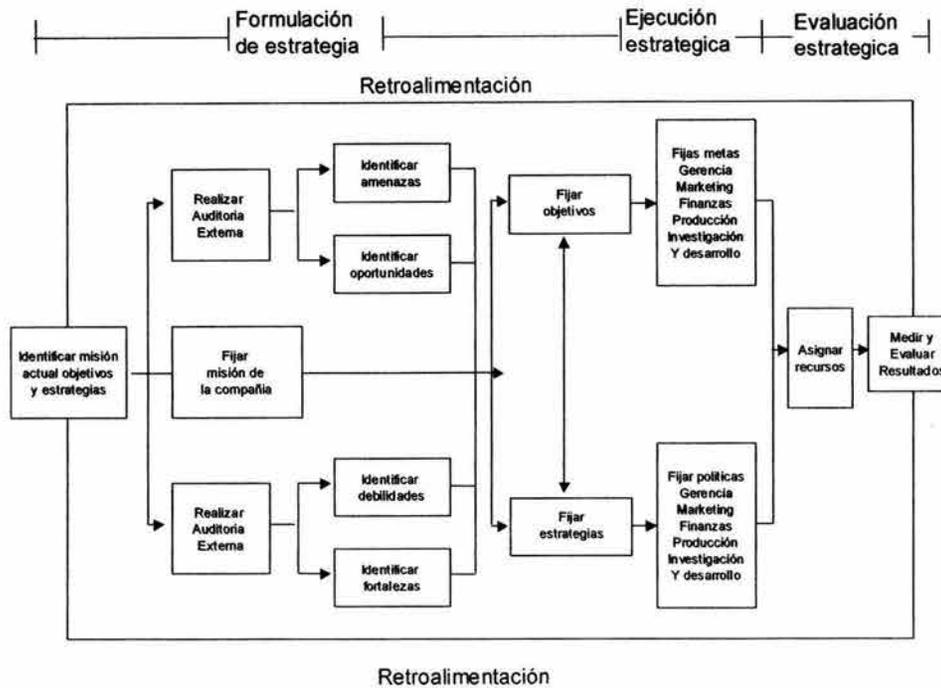
El modelo de la Planeación Estratégica se puede resumir en doce pasos.

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
2. Realizar investigación externa con el fin de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades.
4. Fijar la misión
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos
7. Fijar estrategias
8. Fijar metas.
9. Fijar Políticas
10. Asignar Recursos.
11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

---

<sup>91</sup> Lerma Kirchner Alejandro, Planes Estratégicos de Mercadotecnia, Editorial Gasca, México 2003, pp. 2

**Figura N° 4 Modelo de planeación estratégica<sup>92</sup>**



### 2.7.1 La misión

Entiéndase por misión como "la razón de ser del negocio" la tarea fundamental de una compañía. Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícito de una compañía.

La misión es la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otra, identifica el alcance de las operaciones en los aspectos del producto y del mercado.<sup>93</sup>

Es muy importante establecer que la formulación de la misión debe ser clara significativa, debe describir los valores y prioridades de la organización, en términos de qué quiere ser y a quien quiere servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa..<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Ibidem. pp.49

<sup>93</sup> John A. Pearce, "The company Misión As a Strateg Tool", Sloan Management Review Spring 1982, pp 15

<sup>94</sup> Ibidem. pp 79.

Tomando una recomendación de<sup>95</sup> las misiones deberían expresarse en términos de relación producto-mercado, dado que la especificación de una línea de producto sin la designación de su mercado puede dar lugar a una definición muy amplia de misión.

Es tan importante la elaboración de la misión, que la mala definición de ésta, ha provocado pérdidas cuantificables, a las grandes compañías. Es por ello que la misión puede cambiar el destino de nuestra empresa ya que:

- ✓ Asegura unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- ✓ Proporciona una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos
- ✓ Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización
- ✓ Fijar un tono general o clima organizativo; ósea, sugerir una operación seria y metódica.
- ✓ Servir como punto de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
- ✓ Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tarea por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
- ✓ Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.<sup>96</sup>

La misión está basada en el juicio, por lo que no existe un enfoque estándar para la acción de éstas, las premisas dependen de los valores del Director, y no puede cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo, sin embargo debe tener diez partes características las cuales se enumeran a continuación con las interrogantes que debe de responder:<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Kenichi Omhae, La Mente del Estratega. Ed. Mc Graw Hill. México, 1983. PP. 44-49

<sup>96</sup> W. R. King y D.I. Cleland. Strategic Planining and Policy (New York: Van Nostrnd Reinhold, 1979) pp124.

<sup>97</sup> Ibidiem. pp 83-84.

Cliente ¿Quiénes son los clientes de la organización?

Productos o servicios ¿ Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?

Mercados, ¿ Compite la organización geográficamente?

Tecnología ¿Cuál es la tecnología básica de la organización?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía ¿Cuáles son los valores creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?

Concepto de la misma ¿ Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por la imagen pública ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa? ( Cuidado del Medio ambiente, compromiso social, etc.)

Efectividad para reconciliar ¿ Pone la empresa atención y deseos de las personas claves relacionadas con la empresa?

Calidad inspiradora ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

### **2.7.2 El objetivo**

El objetivo, es un fin al cual se dirige la actividad, comprende una definición limitada del propósito, encontrándose implícito en la misión del negocio. Los objetivos corporativos son una extensión de los valores personales de los ejecutivos y deben expresarse en términos formales. Existe otro término muy utilizado en la formulación de planes, las metas. Aunque no hay consenso general en la literatura de planeación sobre definiciones de objetivos y metas existe una distinción importante El término objetivo es un estado final deseado, restringido por políticas aceptables. En contraste, las metas son objetivos cuyo logro se busca por un tiempo específico dentro del período abierto por el plan.<sup>98</sup>

Por tanto una meta es un objetivo que se ha expresado en términos de la magnitud que debe alcanzarse y el período de tiempo para su logro.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Ibidem, pp.15

<sup>99</sup> Ibidem. p. 111.

Una vez definida la misión del negocio y siguiendo con los puntos del modelo conceptual de planeación, se procede al análisis situacional.

### **2.7.3 Análisis situacional o interno**

Comprende la identificación de las fortalezas y debilidades del negocio en todas las áreas funcionales, a través de preguntas y críticas. El conocimiento de nuestras potencialidades nos servirá para el planteamiento de estrategias cuya implementación tenga una mayor probabilidad de éxito.<sup>100</sup>

Con la identificación de las fortalezas y potencialidades se han podido definir los factores clave de éxito de la organización.

Igual de importante o más resulta el conocer las características de nuestra organización y cuales de ellas representan una fortaleza o cuales una debilidad, con lo que podemos utilizar las ventajas y trabajar para hacer que las desventajas desaparezcan.

Las fortalezas son recursos, actividades o características de una organización en las funciones de dirección, marketing, finanzas, producción, investigación o desarrollo que le permiten ser competitiva.<sup>101</sup>

En tanto que las debilidades son recursos, actividades o características de una organización en las funciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, producción, investigación o desarrollo que limitan o inhiben el éxito de una organización.

Para realizar una evaluación interna se pueden realizar auditorias a cada una de las funciones tocando varios rubros en cada una de ellas.

En el caso de las funciones de dirección se consideran: la planeación; la organización, la motivación, la selección del personal y el control.

---

<sup>100</sup> Ibidem. pp.12

<sup>101</sup> Ibidem. pp 74

En el caso de las auditorías de marketing se pueden estudiar el análisis de la clientela, la compra, la venta, la planificación de servicios y productos, la planificación del precio, la distribución, la investigación de mercados, el análisis de oportunidad y la responsabilidad social.<sup>102</sup>

### **Factores claves del éxito**

Son las actividades con las cuales nuestro negocio pudo sobresalir, compitiendo con propiedad en una industria dada. Encontrando oportunidades que en su momento fueron aprovechadas tomando en cuenta nuestras fortalezas.

Las condiciones económicas pueden modificar los factores de éxito dentro de la industria, por ello, la planeación a largo plazo requiere que éstos se revalúen.

Él aferrarse a un antiguo factor de éxito puede resultar una estrategia fatal. Aunque algunos científicos quisieran regresar a los viejos tiempos de gran productividad investigadora, muchas empresas están pasando a una estrategia de predominio de la investigación y desarrollo de la mercadotecnia y no de la tecnología.<sup>103</sup>

Los cuestionamientos para el análisis situacional y la identificación de los factores de éxito, no son base suficiente para la selección de alternativas, necesitamos conocer más a fondo el medio en el que se desenvuelve la organización, ya que ésta se encuentra inmersa dentro de un sistema global, por ello el análisis del ambiente de una solidez mayor que la simple observación del comportamiento de la empresa, y de esa forma respaldar nuestra toma de decisiones.

#### **2.7.4 Análisis del medio ambiente**

El análisis del entorno comprende por una parte un conocimiento más profundo acerca de nuestros competidores, haciendo énfasis en cuales son sus fortalezas, reconociendo su participación en el mercado, y definir el tipo de estrategias utilizadas. La otra parte se compone de un estudio del ambiente económico, político y social en que se desenvuelve

---

<sup>102</sup> J. Evans & BV. Berman, Marketing Ed Macmillan, Nueva York 1982 pp 15.

<sup>103</sup> Ibidem, pp. 104..

la entidad, resaltando cambios económicos, políticos y gubernamentales, que constituyan oportunidades o amenazas a la industria.<sup>104</sup>

Las oportunidades se refieren a las tendencias económicas, sociales y políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Las amenazas resultan ser exactamente lo opuesto a las oportunidades esto es las tendencias económicas, sociales y políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa perjudicar a una organización en el futuro..<sup>105</sup>

Las variables claves en el ambiente de una organización pueden clasificarse en cinco categorías principales:

Fuerzas económicas como pueden tasas de inflación, devaluaciones, disponibilidad y costo del crédito, tendencias del empleo, el nivel de ingresos, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas como son: Tasa de natalidad, grado de cultura física, población total, distribución por sexo y por rango de edad de la población, tasas de emigración e inmigración, Nivel educativo, religión, hábitos, características del clima, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas como la regulación gubernamental, cambios en leyes especialmente las tributarias, situación política, Ubicación y gravedad de la delincuencia, elecciones, etc.

Fuerzas tecnológicas; la creación de nuevos materiales para la construcción de equipos, o la innovación de tecnologías para instalaciones deportivas en seguridad en satisfacción de la necesidad de mi cliente, o nuevas técnicas para la atención de nuestros clientes.

Fuerzas competitivas estas se refieren a identificar y evaluar las fortalezas, debilidades,

---

<sup>104</sup> Ibidem. pp.11

<sup>105</sup> Ibidem. pp 79.

capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de nuestros rivales.<sup>106</sup>

Para determinar el ambiente externo podemos utilizar el mismo procedimiento establecido para el ambiente interno, en este sistema el valor más alto posible al igual que el caso del sistema para el ambiente interno será de 4.0 lo que significa una empresa competitiva en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas mientras que el menor resultado es de 1.0 y muestra una organización que esta en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.<sup>107</sup>

### **2.7.5 Objetivos y metas**

Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Ciertos autores usan indistintamente para referirse a resultados a corto o largo plazo. Aún otros usan “metas” como blancos de realización en el ámbito de organización y objetivos como un blanco específico fijado por gerentes subordinados.<sup>108</sup>

En este documento definiremos a los “objetivos” se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión. , Son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias por lo que el periodo de ambos es uniforme generalmente de 1 a 5 años y a las “metas” como resultados a corto plazo un año o menos.

Los Objetivos son las situaciones a las que esperamos llegar, o, los resultados que esperamos lograr.<sup>109</sup>

Los objetivos deben ser fijados con claridad producen múltiples beneficios: marcan la dirección de la organización, permiten sinergias, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos. Sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva. Dichos objetivos deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, claros, fácil de

---

<sup>106</sup> . Ibdidem. pp 99-112

<sup>107</sup> . Ibdidem pp 125

<sup>108</sup> Chiavenato Idalberto, Administración, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2002 pp.152

<sup>109</sup> Ibdidem. pp 81

comprender, estimulantes jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las unidades de la organización.<sup>110</sup>

Algunos lineamientos para establecer objetivos pueden ser

1. Asentarlos por escrito.
2. Definen la política y la misión de la organización y abordan las áreas más importantes
3. Numero reducido de objetivos.
4. Deben ser claros y fáciles de comprender.
5. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
6. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?.
7. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos, entendidos aceptados y asumidos por todos los miembros de la organización.
8. Debe ser realistas y motivantes.
9. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles.

### **2.7.6 Las estrategias**

Las estrategias son los caminos que nos permiten alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan mediante las estrategias.<sup>111</sup>

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

---

<sup>110</sup> Ibdidem. pp.15

<sup>111</sup> Ibdidem. pp 93

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

***Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:*<sup>112</sup>**

***1.- Determinación de los cursos de acción o alternativas.***

Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

***2.- Evaluación***

Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.<sup>113</sup>

***3.-Selección de alternativas.***

Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

**Importancia de las estrategias**

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento, ya que desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

---

<sup>112</sup> Ibidem. pp.37

<sup>113</sup> Ibidem. pp 15

### **Lineamientos para establecer estrategias**

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- 1° Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- 2° Determinarlas con claridad.
- 3° No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- 4° Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- 5° Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- 6° Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.<sup>114</sup>

### **Características de las estrategias**

1. Su vigencia está estrechamente vinculada a la de los objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados, se deben establecer nuevos objetivos y estrategias.
2. Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
3. Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
4. Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.<sup>115</sup>

Las políticas limitan los medios alternos que pueden emplearse, al igual que los objetivos, reflejando los valores de la estructura directiva de la organización.

La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades claves y evitando las amenazas.

---

<sup>114</sup> Ibidem. pp 57

<sup>115</sup> Ibidem. p.p. 94

<sup>115</sup> Ibidem, pp. 740.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones.

### **2.7.7 Las políticas**

"Políticas son conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones"<sup>116</sup>

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

#### **Importancia de las políticas**

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Ibidem. p.p. 287

## **CAPITULO 3**

### **3. LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Uno de los principales acontecimientos económicos en muchos países ha sido el extraordinario auge de las industrias de servicios. En los últimos 30 años el ritmo de crecimiento de estas industrias ha sido mucho mayor que el de aquéllas dedicadas a proveer productos. Tan sólo en Estados Unidos en el momento actual constituyen el 73% de los empleos de la fuerza laboral no agrícola. En Alemania, el 41% de la fuerza laboral trabaja en este sector, y en Italia el 25%. Aunque las causas de este fenómeno son numerosas, se pueden identificar dos factores principales que van dando al sector de los servicios su importancia actual en la economía.<sup>118</sup>

El deporte se ha convertido en una de las actividades con mayor importancia tanto económica como social debido principalmente a la participación de los medios de comunicación en su difusión y promoción. Otro factor que ha incrementado la práctica de las actividades físico deportivas ha sido la difusión que se ha dado a los resultados de la última Encuesta Nacional de Salud en donde se reportaron importantes incrementos en los casos de enfermedades cardiovasculares y metabólicas, así como de la obesidad. En este mismo sentido hoy en día los estereotipos personales que promueven los medios de comunicación son de cuerpos atléticos y delgados.

Por lo anterior los "servicios deportivos" se han convertido en uno de los campos en donde existen grandes oportunidades de negocio. Un estudio encargado en 1982 por la Compañía Miller Brewing revela que el 96.3% de los norteamericanos participaban más de una vez al mes en una actividad deportiva ya sea como espectadores (70%) y un 40% reveló que practicaba una actividad deportiva por lo menos una vez a la semana.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 2a. reimpresión, Prentice Hall Hispanoamericana, SA., México 1986 p. 65<sup>118</sup>

<sup>119</sup> Mullin Bernard J., Hardy Stephen & Sutton William, "Marketing Deportivo" 2a. Edición Editorial Paidotribo Barcelona España. pp 20

Reafirmando esta tendencia, en 1986 *Sports Illustrates* obtuvo como resultado de encuestas a 2,043 adultos norteamericanos que el 73% había participado por lo menos una vez a la semana en alguna actividad físico deportiva<sup>120</sup>, adicionalmente existe una ascendente demanda por los servicios deportivos, tanto de espectáculos como de actividades físico deportivas.

### 3.2 DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS

William Stanton propone una definición de lo que son los servicios:

"Servicios son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que proporcionan la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma -permanente) de estos bienes tangibles".<sup>121</sup>

Weldon J. Taylor los define como:"Actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen a la venta en transacciones donde no hay traspaso de propiedad de bienes tangibles".<sup>122</sup>

Esta definición no considera como servicios aquellos que se ofrecen como bienes secundarios en una transacción en que el bien principal es un producto. Por otra parte la definición considera como insignificantes aquellos productos otorgados como complemento en transacciones en que la consideración principal es un servicio.

Por su parte Kotler resalta una característica esencial en su definición, la intangibilidad:

"Servicios son actividades o beneficios que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico".<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Ibidem. pp 21.

<sup>121</sup> Stanton, J. William. Fundamentos de Marketing. 2a, ed. Ed. McGraw Hill, México 1981. P. 518

<sup>122</sup> Taylor, Weldon, Shaw Jr. Roy T. Fundamentos de Derecho. Ed. South Western publishing CD. USA 1977 p. 152.

<sup>123</sup> Ibidem. pp 67

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia, dando por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son sustancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

#### **3.3.1 Intangibilidad**

Dado que los servicios son esencialmente intangibles a menudo no es posible (en muchos casos resulta imposible) que los clientes prueben, sientan, vean, oigan y huelan los servicios antes que los compren. Esta característica exige que el productor muestre su credibilidad y su capacidad para responder la necesidad. Esta carga cae principalmente dentro de un programa promocional de la compañía, donde la fuerza de ventas y el departamento de publicidad deben concentrarse sobre los beneficios que puedan derivarse del servicio en vez de subrayar el servicio mismo, aunque también, se puede recurrir a otros medios para ganarse la confianza del cliente, y no sólo por la concentración de los beneficios que puedan derivarse del servicio en vez de subrayar el servicio mismo, aunque también, se puede recurrir a otros medios para ganarse la confianza del cliente, y no sólo por la concentración del beneficio ofrecido por el producto a través de la tangibilidad. Otra forma de crear confianza es por medio del “acuñamiento” de nombres de marca, e incluso valiéndose de los testimonios de algunas celebridades.

124

#### **3.3.2 Inseparabilidad**

Los servicios a menudo no pueden ser separados de la persona del vendedor. Un corolario es que algunos servicios son creados y distribuidos en forma simultánea. Por ejemplo, un entrenador casi siempre crea y proporciona el servicio al mismo tiempo. En el caso de los servicios deportivos son particularmente sensibles a la relación de confianza con el ofertante.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Cobra Marcos Marketing de Servicios, Editorial McGraw Hill Colombia 2001 pp 52.

<sup>125</sup> Ibidem. pp 27.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, la inseparabilidad suele significar que la venta directa es el único canal de distribución posible. Estas características también limitan la escala de operación de una empresa. Un instructor puede atender sólo determinado número de alumnos en un día.

Existen diversas estrategias para evadir esta limitante, como es aprender a trabajar con grupos más numerosos.

### **3.3.3 Variabilidad**

Los servicios son sumamente variables puesto que dependen de quienes los suministran, la energía y actitud mental en el momento en que se proporcione el servicio, y el lugar en que se lleva a cabo. El consumidor se percata de la enorme variabilidad y habla con otros antes de escoger al prestador de servicios.

La característica de variabilidad hace imposible estandarizar la ejecución del servicio, sin importar que se trate de un prestador o varios. Por ejemplo, todos los trabajos de entrenamiento que hace un instructor no son de la misma calidad. Adicionalmente se complica por la dificultad de juzgar la calidad y más aún si lo queremos hacer por anticipado a la compra de un servicio. En ocasiones pagamos por un partido esperando un espectáculo de alta calidad, sin embargo el partido puede ser de poca emoción y por tanto no satisfacernos.

En vista de estos problemas se debe poner especial atención en la etapa de "planeación del servicio" de su programa de mercadotecnia. La administración debe hacer todo lo que pueda para asegurar un comportamiento uniforme y de alta calidad.

Existen varias medidas para lograr el control en la calidad del servicio: la primera consiste en invertir en una buena selección y capacitación de personal. La segunda es vigilar la satisfacción de los clientes, con lo cual se detectan y corrigen fallas.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Ibidem pp 28.

### **3.3.4 Demanda Perecedera y Fluctuante**

Los servicios son altamente perecederos y no pueden ser almacenados; un ejemplo de ello es que un entrenador sin alumnos o los asientos vacíos de un estadio representan negocios que se perdieron para siempre.

La combinación de ser perecedero y de fluctuación en la demanda ofrece retos en la planeación, precio y promoción a los ejecutivos en una compañía de servicios. Pueden buscar nuevos usos para la capacidad de planta no empleada en épocas que no son de estación.

### **3.4 LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

Consideramos como servicio a todo bien intangible que supone una transacción entre el centro deportivo y el cliente, en la que hay un beneficio económico o social para la empresa y una satisfacción para el cliente. Los servicios deportivos se dividen en tres:

- 1.- Los que facilitan paquetes de juegos o acontecimientos a espectadores u otro tipo de consumidores como el licensing de deportes en equipos profesionales; Deportes individuales, profesionales, pistas, estadios e hipódromos.
- 2.- Los que facilitan las instalaciones, el material y el entrenamiento como son universidades, institutos estatales del deporte, clubes deportivos, recreación corporativa, industrial o militar, gimnasios, etc.
- 3.- Los que brindan soporte administrativo, organizan juegos o eventos proporcionando instalaciones, material, programación y participación con otras organizaciones como ligas, federaciones.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

Los servicios deportivos tienen características extremadamente peculiares en parte por su mercado ya que es uno de los únicos ámbitos en el que los consumidores se consideran expertos.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Ibidem, pp. 29

Los servicios deportivos se consumen públicamente, y la satisfacción del consumidor queda afectada invariablemente por el entorno social. Son inconsistentes e imprevisibles, sus beneficios son difíciles de precisar o describir.

El servicio deportivo cuenta con 5 dimensiones: la emocional, la afectiva, la conflictiva o de reto, la dimensión ambiental y la simbólica, las cuales se describen a continuación:

*La dimensión emocional* está determinada por su característica altamente sentimental que le da densidad. Un ejemplo de ello es la práctica del tenis, la cual puede desalentarse si no se cultiva el entusiasmo. Devolver una pelota no tiene, en definitiva ningún interés. Por el contrario, participar en un partido de tenis dándole un aire de competición trasforma un ejercicio repetitivo y extenuante en un juego rico en emoción y altamente motivante. El progreso del contratante del servicio deportivo es indispensable; un jugador aprendiz de tenis si no realiza ningún avance pronto se transformará en un consumidor decepcionado y abandonará.

Este carácter emocional se encuentra ampliado por otra *dimensión la conflictiva o de reto* en la práctica deportiva. Cuando uno se enfrenta contra un adversario (durante un juego de fútbol o un partido de tenis), contra la naturaleza (escalar una montaña) o incluso contra uno mismo (llegar a la meta de un maratón), es en el desafío y el enfrentamiento donde la práctica corporal encuentra parte muy importante de su sentido.<sup>128</sup>

El servicio deportivo tiene además una *dimensión ambiental* establecida por la gran importancia que tiene el entorno en la sensación de placer al recibir un servicio deportivo, incluso se llega a decir que el entorno forma parte del servicio.

En el servicio deportivo además hay que considerar a los participantes, ya que es muy importante el sentido de pertenencia e incluso muchos clubes deportivos se convierten en verdaderos centros de negocios y de convivencia social.

---

<sup>128</sup> N. Elias, E. Dunning, Sport et Civilisation, la Violence Maîtrisée Fayard. Paris, 1994 pp 123.

Finalmente el servicio deportivo tiene una *dimensión simbólica*, en efecto el deporte permite valorarse a los ojos de los demás y obtener una posición social.<sup>129</sup>

### **3.6 ELEMENTOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Los elementos que entran en juego en la prestación de un servicio deportivo son:

- ✓ Las personas que prestan el servicio.
- ✓ Las instalaciones deportivas y de uso común como vestidores y baños.
- ✓ Los implementos deportivos, así como los equipos y materiales que acompañan a los servicios.
- ✓ Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio

### **3.7 LA DEMANDA**

La demanda de mercado de un servicio es el volumen que comprará un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, dentro de un entorno de la mercadotecnia definido y bajo un programa de mercadotecnia definido.<sup>130</sup>

#### **3.7.1 La fluctuación de la demanda**

La demanda en los servicios deportivos varía mucho por temporadas, meses, semanas, días o incluso horas. Por lo tanto la fluctuación de la demanda estará influida por el tipo de servicio, la temporada, la localización de nuestra organización y la mercadotecnia que realicemos.

En los servicios deportivos hay una elevada fluctuación de la demanda dentro en una misma temporada. Una clase de natación, no tiene la misma demanda en el verano que en el invierno, al igual que una clase de karate la cual en verano se reduce y se mantiene el resto del año, es por ello que si la demanda de un servicio es variable en el tiempo, la oferta del mismo debe ser flexible y adaptarse a ella.

---

<sup>129</sup> Desbordes Michel, Ohl Fabien, Tribou Gary, Estrategias del Marketing Deportivo, Editorial Paidotribo, Barcelona España 2001 pp 249

<sup>130</sup> Ibidem pp 72

### 3.8 CICLO DE VIDA DEL SERVICIO DEPORTIVO

Los servicios de actividades deportivo-recreativas tienen un ciclo de vida muy variable, dependiente en muchos casos de la moda del momento o de algún acontecimiento puntual.<sup>131</sup>

Ahora bien, en un período largo, mayor de 5, 10 o 25 años, la fluctuación de la demanda puede ser muy importante, debido a los diferentes cambios sociales que se pueden producir, sobre todo en períodos mayores de 15 años. Es por este motivo por lo que apuntamos en estas líneas la necesidad de estudiar y prever los ciclos de vida de los servicios que estamos ofertando o queremos ofertar.

El ciclo de vida de un servicio puede ser una herramienta que nos puede ayudar para prever las posibles decisiones que debemos de tomar antes de lanzar un nuevo servicio al mercado o de retirarlo.

Una determinada actividad, (servicio) se puede “relanzar” apoyado por las técnicas de mercadotecnia, dejarlo en una fase de “hipermadurez” a un ritmo estable o de estancamiento que supondría una prolongación de la etapa de madurez o si la demanda comienza a descender entraría en una fase de “declive”. En esta última fase la empresa debe de actuar y “eliminar” el servicio en el momento conveniente.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> Ibidem. pp 370-379.

<sup>132</sup> Mercado Salvador, Mercadotecnia de Servicios Editorial Pac 2001 pp 92

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

**3.9 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA SUPERAR LAS  
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

**Cuadro N° 4**

| <b>CARACTERÍSTICAS</b> | <b>PROBLEMAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS POSIBLES</b>   |
|------------------------|---|---|
| <b>INTANGIBILIDAD</b>  | -No se puede ver o tocar<br>-No se puede transmitir<br>-No se puede patentar<br>-No se puede almacenar<br>-Dificultad de diferenciación   | -Desarrollar una representación tangible del servicio<br>-Identificar el servicio<br>-Diferenciar por calidad del servicio<br>-Crear una sólida imagen corporativa          |
| <b>INDIVISIBLES</b>    | -Implicación del consumidor en el proceso de producción del servicio<br>-Dificultad de llevar a cabo una producción centralizada y masiva | -Mejorar la selección de personal<br>-Reforzar la formación del personal, tecn.-dep y de atención al cliente<br>-Disponer de una programación de actividades bien estudiada |
| <b>VARIABILIDAD</b>    | -Dificultad de estandarización<br>-Control de calidad difícil   | -Reglamentar el servicio.<br>-Control del servicio<br>-Mejora del diseño de las de actividades  |
| <b>CADUCIDAD</b>       | -Los servicios no se pueden almacenar, inventariarse, ni transportarse  | -Dirigir la demanda hacia la disponibilidad de servicio existente<br>-Adaptar la oferta a las variaciones de la demanda   |

133

**3.10 PROCESO DE CREACIÓN DE UN SERVICIO.**

En las empresas de servicios deportivos se impone un nuevo modelo de gestión desde la mercadotecnia:

**Cuadro N° 5**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 1)VER NECESIDADES         | Investigación.   |
| 2)DEFINICIÓN DEL SERVICIO | Concepto, público objetivo.  |
| 3)CREACIÓN DEL SERVICIO   | Gama de servicios a ofrecer, (diseño, programación, precio, etc.)  |
| 4)OFERTA DEL SERVICIO     | Comunicación.  |
| 5)PRESTACIÓN DEL SERVICIO | Mercadotecnia interna, motivación y formación de empleados, satisfacción de clientes. Calidad de servicio. |

134

<sup>133</sup> Ibidem. pp 86

<sup>134</sup> Celma I Giménez Joan, ABC del Gestor Deportivo. Editorial INDE Publicaciones pp. 131

En la gestión de un servicio deportivo, el éxito o fracaso, está condicionado por:

- La calidad y modernidad de las instalaciones deportivo-recreativas y sus equipamientos
- Actitud y aptitud del personal empleado
- La eficiencia organizativa
- Y sobre todo, un sistema integrado orientado al cliente, que asegure la coherencia de los anteriores componentes dentro del plan de Mercadotecnia de la empresa.

En este sentido la mercadotecnia de los servicios deportivos se considera hoy como un enfoque empresarial de dirección, más que como una actividad complementaria de publicidad, relaciones públicas, etc., que presente atractivamente el servicio.

Tal como se indicaba en otro momento, las actividades de mercadotecnia deben desarrollarse de modo que afecten a toda la gestión de la empresa, desde la investigación de las necesidades del cliente, pasando por el diseño del servicio adecuado a estas necesidades, hasta materializar este diseño en una prestación que sea considerada como idónea por el cliente.<sup>135</sup>

### **3.11 LA CREATIVIDAD EN LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES**

Es indudable que durante las dos últimas décadas, el panorama de la oferta de servicios deportivos, ha cambiado considerablemente, disponiendo ahora de un gran abanico de posibilidades distintas, aunque la mayoría persigan fines similares.

En los gimnasios se ha pasado de la tradicional posibilidad de usar las pesas, pasando por la llamada “mantenimiento físico” a un sin fin de nombres tales como: spinning, pilates, fitness o step. Etc.

---

<sup>135</sup> *Ibidem*. pp 41

### 3.12 FACTORES TRANSCENDENTALES EN EL SERVICIO DEPORTIVO

#### 3.12.1 Parámetros importantes para los clientes en un club deportivo Cuadro N° 6

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| *Instalaciones                    | -Ubicación<br>- Espacios deportivos<br>-Pabellones<br>-Albercas<br>-Pistas para carrera<br>-Equipos<br>-Servicios Sanitarios<br>-Jardines<br>-Estacionamiento<br>-Vías de Comunicación | Vestidores<br>Salas de espera y lectura<br>Material deportivo<br>Limpieza<br>Seguridad<br>Iluminación<br>Póliza de seguros<br>Temperaturas adecuadas<br>Aspecto general |
| *Procedimientos administrativos   | -Objetivos claros y compartidos por toda la organización<br>-Buena información<br>-Rapidez y eficiencia en la atención<br>-Fácil acceso<br>-Atención a las reclamaciones               |   |
| *Recursos Humanos                 | -Profesionalismo(conocimiento y experiencia)<br>-Cordialidad<br>-Atención<br>-Resolución de problemas<br>-Imagen   |   |
| *Oferta de servicios              | -Amplitud de la oferta de servicios<br>-Especialización y profesionalidad<br>-Facilidad de horarios  |   |
| *Cafeterías, restaurantes y bares | -Buena relación calidad precio<br>-Limpieza e higiene<br>-Eficiente atención( rápida y oportuna)<br>-Oferta variada(platillos)   |   |

136

#### 3.12.2 Las Instalaciones Deportivas y Recreativas.

Cada deporte necesita unas instalaciones determinadas en donde se pueda desarrollar la actividad; es el elemento más tangible del servicio ofrecido. Las organizaciones pueden poseer, utilizar o alquilar sus instalaciones y además vender espacios publicitarios para mejorar sus ingresos.

Una de las grandezas del sector de los servicios deportivos es la extraordinaria variación en el tipo de lugares e instalaciones deportivas en las que se puede desarrollar la

<sup>136</sup> Ibdidem. pp. 93

actividad ofrecida. Y como resultado de la enorme variación en la oferta, da la posibilidad de “personalizar” un servicio sobre la base de las características de cada consumidor.

Una persona que utiliza un servicio deportivo tiene muy en cuenta el lugar en donde la va a realizar. Cuando se trata de instalaciones deportivas los parámetros que más le pueden preocupar son:

- Las opciones
- El cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- La modernidad de las instalaciones
- La imagen de las instalaciones deportivas
- La distribución
- La calidad de los materiales de fabricación<sup>137</sup>

#### ✓ **Localización**

La primera impresión del consumidor en su experiencia deportiva y su satisfacción y deseo de regresar depende de su desplazamiento hasta las instalaciones. Por lo tanto, se debería acceder fácilmente ya sea por medio de transporte público o desde las principales vías hasta las instalaciones del club o gimnasio.

Donde se pretenda fomentar un negocio, será necesario buscar una zona bien ubicada. Para la mayoría de los servicios deportivos, la fama que alcanzan a través de los medios de comunicación puede contrarrestar un lugar alejado; siempre y cuando se siga solicitando el producto y la cobertura realizada por los medios de comunicación sea positiva. La elección del lugar afectará directamente a la demanda de los servicios; por ejemplo, el 90% de los clientes de unas instalaciones deportivas (tanto si se trata de un club deportivo pequeño o un gimnasio) pueden estar a unos 20 minutos del cliente o encontrarse en el camino de la casa al centro de trabajo o a las escuelas, etc. Para las instalaciones deportivas muy grandes como lo son polideportivos, la distancia varía con relación al tipo de actividades que se ofrecen y generalmente son de carácter familiar.

Actualmente, para calcular el radio de acción de una instalación deportiva o un gimnasio se hace un estudio de mercado y se segmenta a la población por edades, sexo, nivel

---

<sup>137</sup> Ibidem. pp. 24

económico, profesiones, nivel cultural, etc., dependiendo de los objetivos empresariales marcados.<sup>138</sup>

✓ **Estacionamiento**

Las instalaciones deberían disponer de amplias extensiones de estacionamiento. Para las instalaciones deportivas como los gimnasios, clubes deportivos, también sería aconsejable un porcentaje de una plaza por cada ocho clientes. No obstante en este cálculo hay que tener muy en cuenta la rotación de clientes por hora.

Es claro que en muchos momentos parecerá que sobran lugares pero en días y horas pico es muy común tener serios problemas de espacios, lo que provoca un gran número de las quejas por parte de nuestros clientes. Es importante tener estrictos controles en los estacionamientos tanto por seguridad como para dar preferencia a los clientes y no a los invitados que pudieran asistir.<sup>139</sup>

✓ **Ubicación de la organización**

Los alrededores de las instalaciones deportivas de nuestra organización son muy importantes, una zona "insegura" donde los consumidores sienten miedo, puede repercutir negativamente en la clientela. El entorno también puede marcar el perfil del asistente. Un club o un gimnasio situado en una zona industrial funcionará bien entre semana, en tanto que habrá muy pocas personas que se arriesguen a ir hasta allí los fines de semana; por lo tanto, los niveles de asistencia serán realmente bajos. Contrariamente a esta situación tenemos los gimnasios de barrio o los centros deportivos situados en las afueras donde se produce una mayor demanda durante las tardes y durante todo el día en fin de semana.<sup>140</sup>

### **3.12.3 El equipamiento**

Una parte importante de un club deportivo lo representan los equipos, que van desde los postes y la red en una cancha de tenis hasta los sofisticados aparatos para mejorar la condición cardiovascular en un gimnasio como caminadoras o bicicletas computarizadas.

---

<sup>138</sup> Ibidem. pp. 95

<sup>139</sup> Ibidem. pp. 244

<sup>140</sup> Ibidem. pp. 244

Resulta indispensable que los equipos se encuentren en el mejor estado y que se cuente tanto con un programa de mantenimiento preventivo como correctivo para que siempre estén en el mejor estado. Nunca es conveniente que si un equipo se encuentra descompuesto se coloque un letrero indicando que no se puede utilizar es mucho mejor retirarlo y llevarlo a la zona de talleres y repararlo en el menor tiempo posible.<sup>141</sup>

### **3.12.4 Los recursos humanos**

El consumidor no puede acceder al servicio sin haber contactado previamente con el personal por lo que el factor más importante en las empresas de servicios es el personal que está en contacto con el cliente en el caso de las empresas que ofrecen servicios deportivos aún y cuando las instalaciones y equipos son de mucha importancia el recurso humano es trascendental, repercutiendo en la imagen de las instalaciones ya que al entrar en contacto con el cliente de forma positiva puede llegar a disminuir el mal impacto que pudieran causar problemas en los dos rubros o por el contrario si es negativa la percepción llega a opacar excelentes instalaciones y equipos. Al instante en el cual el empleado entra en contacto con el cliente se le denomina momento de la verdad.<sup>142</sup>

Los aspectos negativos en el personal de los clubes y gimnasios se debe principalmente a que se carecen de perfiles de puesto con lo que realizan pruebas de selección inadecuadas.

En este sentido es muy importante mantener la cortesía y la amabilidad con que se debe tratar a un cliente pero también la distancia que siempre debe de existir para evitar la complicidad del empleado con los clientes en asuntos en perjuicio de otros clientes o de la propia organización.

---

<sup>141</sup> Ibidem. pp 98

<sup>142</sup> Mundina, J.; Gallach, J.E.; Tortosa, J.; Martínez, J.; Tatay, C.; Heredia, B. Evaluación teórica de los momentos de la verdad en el servicio de deportes de la Universidad de Valencia. I Congreso sobre la actividad física y el deporte en la Universidad. Libro de Actas. 29 abril- 1 mayo. Valencia, 1999

Por esto es muy importante garantizar la competencia de nuestros empleados a través de un adecuado proceso de capacitación y adiestramiento garantizando la comunicación de los objetivos de la organización y las características del servicio que se ofrece.

La productividad y la motivación del empleado de una empresa de servicios es la base de la correcta atención a los clientes.

En consecuencia, el buen desempeño de servicios depende de tres factores clave: el conocimiento del servicio y del mercado; la habilidad y voluntad de servir, y la actitud es decir el placer de atender.

$$P=(c+h)a$$

Productividad = P

Conocimiento = C

Habilidad = h

Actitud = a

Algo que parece demasiado elemental pero que resulta muy importante es que el empleado debe saber escuchar dudas y reclamos para atender y orientar, además cada día debe de buscar actualizarse para contar con un mayor número de conocimientos útiles para la atención del cliente.<sup>143</sup>

### 3.12.5 La organización

Los factores más significativos que repercuten en el éxito de un club o un gimnasio es el sentimiento de fidelidad. Consiste en convencer al cliente de un club deportivo o de un gimnasio que está recibiendo el mejor servicio. El responsable de la mercadotecnia naturalmente trata de fomentar esa lealtad, y tanto los esfuerzos de la organización como el trabajo de relaciones públicas sirven para fomentar este apoyo. El consumidor tiende a personificar las organizaciones deportivas. Los propietarios de los clubes deportivos deben crear nexos de unión similares en las mentes de sus socios. La mayoría de los socios han de reconocer que cada visita es como alquilar todo el club y todas sus atracciones: un partido de tenis en una cancha de calidad, un sauna caliente, un intercambio de impresiones en los vestidores, un bocadillo en algún salón o un buen mantenimiento de la raqueta en la tienda. El socio o cliente paga por el conjunto de

---

<sup>143</sup> Ibidem. pp 52.

actividades que caracterizan la palabra “club” o “gimnasio” no por un servicio sobresaliente y otro que deja mucho que desear

### **3.12. 6 Los recursos informáticos**

La informática se ha convertido hoy día, en una herramienta indispensable en la gestión y dirección de cualquier Gimnasio o Club Deportivo.

No se puede entender la administración y control de las actividades de un club sin el apoyo informático. Atrás quedaron los listados, el control de pagos, etc. a mano.

Las ventajas de la informatización y mecanización de las instalaciones son enormes; desde una mayor rapidez en el momento de localizar cualquier dato a una mayor capacidad de almacenamiento de los mismos.

### **3.13 LOS TIPOS DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

Los servicios deportivos presentan una gran diversidad, por lo que hemos decidido establecer dos clasificaciones para hacer más sencillo su estudio. La primera será con base en la necesidad que el cliente busca satisfacer, la segunda es con base a la naturaleza de las organizaciones que ofrecen los servicios y finalmente la tercera la estableceremos considerando el tipo de servicio que ofrecen.

#### **3.13.1 Con base en la necesidad que el cliente busca atender**

A. Maslow (1954) establece que la necesidad es el requerimiento que tiene una persona, hogar o empresa de satisfacer algo y establece cuatro niveles jerárquicos el primario que refiere a las necesidades fisiológicas, el secundario que tiene que ver con las necesidades de seguridad, el terciario que en el hombre tiene que ver con su estima y su sentido de pertenencia y finalmente el cuaternario que refiere al esparcimiento de la personalidad a la autorrealización.<sup>144</sup>

La salud considerada como el bienestar físico es considerado como una necesidad primaria luego entonces siguiendo el razonamiento de Maslow, las necesidades

---

<sup>144</sup> Maslow A. Motivation and Personality , Harper and Row, New York, 1954. pp. 23

primarias deberían ser satisfechas antes que las necesidades terciarias y cuaternarias, por lo tanto el deporte debería ser atendido antes que otros muchos servicios, sin embargo, como regla general el deporte y el ocio se desarrollan principalmente entre la población como parte de la satisfacción de necesidades terciarias.<sup>145</sup>

✓ ***Para mantener la salud***

Los servicios deportivos que se ofrecen para mantener la salud han ido creciendo a últimas fechas ya que un grupo cada vez más importante de usuarios buscan en ellos una herramienta para evitar los daños que provoca el sedentarismo y el sobre peso, en ellos es característico el buscar instalaciones y personal calificado para cumplir con rutinas especialmente cardiovasculares.

✓ ***Para recuperar la salud***

Los servicios de activación física y deporte para recuperar la salud se prestan a personas que sufren diversos padecimientos principalmente ortopédicos y requieren de tratamientos a base del fortalecimiento de músculos, tendones y demás estructuras que forman parte del sistema músculo esquelético; los usuarios de este tipo de servicios después de un tiempo por un número importante de estos usuarios se integran a los servicios deportivos que buscan mantener la salud como se describió en el punto anterior.

✓ ***Para controlar la presión psicológica***

Hoy día uno de los mayores problemas que aquejan a los habitantes de las grandes ciudades y especialmente a aquellos que tienen un gran nivel de responsabilidad es el stress, factor desencadenante de diversas enfermedades y que tiene en la actividad física a su mayor antídoto es la actividad física.

No incluimos estos servicios deportivos dentro de los que buscan mantener la salud, debido al gran número de personas que manifiestan con principal razón por la cual realizan actividades físicas y deportivas es por eliminar el stress.

---

<sup>145</sup> Ibidem. pp. 196-220

✓ **Por estética**

Los servicios deportivos se utilizan en un alto porcentaje para mejorar la estética, por lo que darle a las organizaciones de este sector un enfoque en este sentido los ha convertido en uno de los más rentables. De esta manera los servicios deportivos han incluso sido catalogados en el sector de la belleza que sin duda es de los más dinámicos.

Varios elementos de la apariencia están en juego en la práctica de un deporte y los indicadores (un figura esbelta, un desarrollo muscular armónico con especial atención en ciertas partes del cuerpo dependiendo del sexo y las costumbres socioculturales) convergen para demostrar que los deportistas tienen una preocupación muy acusada por su aspecto. La relación entre talla y el peso es determinante del consumo de actividades físicas. Se observa que los “delgados” practican más que los “gruesos” o los “rechonchitos”. Al contrario de las creencias establecidas, no son las personas que se sienten más gruesas o las más gordas las que están dispuestas a practicar.<sup>146</sup>

✓ **Por pertenencia o por socialización**

Actualmente las grandes ciudades con el tráfico, las distancias que se requieren recorrer, con el tiempo que se invierte en lugares confinados como la oficina en donde no necesariamente se encuentran personas con intereses similares a los nuestros, el sociabilizar resulta cada día más complejo y si a esto sumamos la característica del hombre como un ente que requiere de pertenecer a un grupo.<sup>147</sup>

Es por ello que se utiliza a los lugares donde se realizan actividades físicas o deportes como puntos de reunión donde los individuos pertenecen a un grupo que les permite sociabilizar e incluso en muchos momentos, su vida gira en torno al club y a las amistades que en él se generan. Un ejemplo lo encontramos en los llamados “mañaneros” en los clubes de tenis que son aquellos que asisten antes de ir a sus respectivos trabajos y que se reúnen socialmente en diferentes tiempos.

---

<sup>146</sup> Hoffman Douglas, Bateson John, Fundamento de Marketing de Servicios, Ed. Thomson Editores México 2ª. Edición. pp. 121

<sup>147</sup> *Ibidem* pp 217

### ✓ **Por status**

Maslow estableció en la cúspide de su pirámide las necesidades de autorrealización entre las cuales encontramos el status que busca un individuo para demostrar en parte su valor ante la sociedad. Se ha demostrado que a diferencia de lo que se podría pensar la relevancia que muchas personas dan a este concepto tal importancia que dejan a un lado la satisfacción de otras necesidades para demostrar un nivel socioeconómico incluso mayor al que verdaderamente tienen.

Cada día son más los servicios deportivos que se diseñan para brindar a sus usuarios un status que les permita satisfacer sus necesidades de realización personal, de la misma manera que lo hace un automóvil de lujo o las joyas.<sup>148</sup>

### ✓ **Por diversión**

Otro tipo de servicios deportivos son los que les permiten al usuario invertir su tiempo libre en una actividad divertida, brindándoles un sano esparcimiento. En este caso es en el cual aún y cuando es un gran mercado, no resulta muy rentable ya que muchos de estos usuarios no requieren de grandes elementos para practicar el deporte ya que no lo hacen de manera muy organizada.

### ✓ **Como parte de la formación integral**

La importancia de una cultura física de autocuidado tiene cada día mayor importancia no sólo porque se requiere cuerpo sano en mente sana, sino por que resulta muy costoso para las organizaciones la ausencia o la baja productividad por trastornos en la salud de uno de sus miembros.

Es por ello que las instituciones académicas especialmente las de educación media superior y superior han puesto una mayor atención en los servicios deportivos que buscan la formación integral.<sup>149</sup>

### ✓ **Por alta competencia**

Los servicios para usuarios que buscan el deporte de competición, son altamente especializados y en general requieren de equipos multidisciplinarios y de instalaciones y equipamiento muy sofisticado. Su demanda es relativamente marginal.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> Ibidem. pp.217

<sup>149</sup> Ibidem pp 230

### **3.13.2 Con base a la naturaleza de las organizaciones**

Con base en la naturaleza de las organizaciones que ofrecen los servicios podemos clasificarlos de las siguientes maneras:

#### **✓ Instituciones educativas**

En México, como en el resto del mundo, las instituciones educativas tienen dentro de su mapa curricular la educación física y el deporte, principalmente como parte de la formación integral de los estudiantes, además desarrollan equipos representativos que permiten en primera instancia satisfacer una necesidad de sus estudiantes, pero también los resultados deportivos se han convertido en parte de la mercadotecnia de las instituciones de nivel medio superior y superior privadas que son vistas más como un negocio tal es el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

#### **✓ Centros deportivos y gimnasios**

Es aquí donde se ofertan la mayor variedad de servicios deportivos y son los que requieren con mayor dedicación implementar estrategias de la mercadotecnia ya que su objetivo es captar clientes y obtener ganancias. Dependiendo del mercado meta que se hayan propuesto pueden atender a uno o varios tipos de cliente.<sup>151</sup>

#### **✓ Instituciones públicas**

En este caso tienen características muy similares a los centros deportivos con la diferencia de que en el papel buscan atender a la población sin buscar una utilidad y generalmente participan de forma directa en la preparación de los equipos competitivos del municipio o estado del cual dependen económicamente.<sup>152</sup>

#### **✓ Sindicatos y empresas**

En México como en otros países las empresas ya sean de forma directa o a través de los sindicatos ofrecen servicios deportivos a sus agremiados en los cuales se busca

---

<sup>150</sup> Ibidem pp. 210

<sup>151</sup> Ibidem. pp.290

<sup>152</sup> Ibidem. pp. 207

mantener y mejorar la salud física y mental de los trabajadores con actividades deportivo recreativas, que les permiten mejorar su condición física.

✓ **Hoteles**

Cada día más hoteles incluyen dentro de los servicios que ofrecen a sus huéspedes servicios deportivos, que van desde únicamente contar con pequeñas instalaciones para realizar algunos ejercicios hasta otros que organizan actividades encaminadas a atraer a personas que realizan turismo deportivo.

✓ **Organizaciones Deportivas**

En este caso se trata de agrupaciones que generalmente lo que ofrecen es la organización de deportistas o de eventos y generalmente no cuentan con instalaciones propias y utilizan las gubernamentales o en algunos casos las de escuelas o clubes deportivos.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Ibidem. pp. 23

## **CAPÍTULO 4**

### **4. EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Como ya mencionamos anteriormente la palabra mercado (oferta y demanda) debe estar presente continuamente en la mente de todo directivo, ya que una de sus principales funciones es conocerlo: ¿Conocer quiénes son o pueden ser sus clientes? y dónde están?; conocer qué necesitan?, qué desean? y cómo puede ofrecérselo?. Dicho concepto también engloba a los competidores, reales o posibles, con la misma oferta de servicios o productos o con otras sustitutivas.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia de servicios deportivos, mercado es el conjunto participantes o clientes potenciales que tienen entre sí características comunes, pudiendo dirigirles una oferta determinada de servicios deportivos.<sup>154</sup>

Mercado meta en el sector de las actividades físicas, la recreación y el deporte, es el que comprende a un grupo de personas u organizaciones a quienes se les dirige un plan de mercadotecnia deportiva.<sup>155</sup>

En su más amplio sentido, el mercado está compuesto por el conjunto de participantes o clientes (la demanda), y el conjunto de clubes deportivos, instalaciones, gimnasios, etc. (la oferta).

En la mercadotecnia en el sentido más estricto, se considera que el mercado en el Sector de los servicios deportivos, está formado únicamente por los participantes, clientes o consumidores. Por ejemplo, cuando un club deportivo fija como uno de sus objetivos "ampliar su mercado" está pensando en incrementar el número de clientes.

En el sector de la actividad física, el deporte y la recreación, el mercado es de una extraordinaria envergadura y se encuentra en franco crecimiento. Este mercado abarca a

---

<sup>154</sup> *Ibidem.* pp. 12

<sup>155</sup> *Ibidem.* pp. 14

las personas que practican actividades deportivas como recreación, por deporte o por profesión. Las personas que hacen actividad física por necesidades de salud, asociación, prestigio, etc. Las personas que hacen una actividad física de forma esporádica.

#### **4.2 PRINCIPIOS EN LA SELECCIÓN DEL MERCADO**

Cuatro principios generales rigen la elección de los mercados objetivo en los servicios deportivos.<sup>156</sup>

1.- Los mercados deben ser compatibles con las metas y con la imagen de la organización. Los idearios de un club deportivo, sus instalaciones, la ubicación de éstas, etc., deben ser acordes con las actividades que se practican, la atención que recibe el cliente por parte de los empleados, las metas deportivas que se fijen, etc. Por ejemplo, no sería muy compatible crear un centro deportivo de lujo en una zona popular.

2.- Igualar la oportunidad del mercado con los recursos de la compañía. Hay que conocer y centrar bien nuestras posibilidades y no querer abarcar una mayor cuota de mercado (ni de clientes) de la que podemos atender correctamente, con la calidad prevista en el diseño de las actividades.

También habrá que medir mucho el esfuerzo a realizar si se propone conseguir un tipo de clientes de difícil acceso o con exigencias por encima de las posibilidades del club, etc.

3.- Selección de un mercado con la suficiente demanda a un costo lo suficientemente bajo, para obtener un beneficio o utilidad. Toda empresa o club deportivo debe buscar el principio de eficiencia, pero con la calidad exigida por los clientes o usuarios. Los clientes actuales están muy bien informados y aunque su poder adquisitivo sea bajo, son muy exigentes y piden buen trato y servicios de calidad. Además, no olvidemos que es más importante mantener a un cliente que conseguir uno nuevo.

---

<sup>156</sup> Ibidem. pp 140-149

Búsqueda de un mercado en que el número de competidores y su tamaño sea lo menor posible. Cuando se piensa en crear un nuevo Club o Centro Deportivo, antes de buscar una ubicación, o decidir a que segmento de población se quiere atender, o con qué tipo de actividades se van a prestar los servicios, o los precios, etc., hay que estudiar el mercado (la demanda existente, ni de competidores, precios, servicios o actividades deportivas que se prestan, etc.). Sólo así conoceremos la conveniencia o no de ubicarse en el lugar que en un principio pareció idóneo, con la ventaja competitiva ó ventaja diferencial encontrada inicialmente.

### **4.3 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DEL MERCADO**

Para conocer la oportunidad del mercado la organización deberá analizar los tres componentes de un mercado.<sup>157</sup>

\*Las personas u organizaciones

\*Su poder adquisitivo

\*El deseo de gastar su dinero

Estos tres componentes deberán estar muy bien analizados para conocer cuáles pueden ser nuestros puntos fuertes en el sector y a qué segmentos de la demanda interesa lanzar la oferta y con qué tipo de actividades se puede ser competitivo.

### **4.4 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

El mercado total deportivo es demasiado grande y variado, por este motivo hay que segmentarlo. La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado total heterogéneo, para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes.<sup>158</sup>

La segmentación del mercado puede ser una idea cara, aunque resulta imprescindible en un mercado de las características del sector de los servicios deportivos. La segmentación aumenta los gastos de la mercadotecnia, al tener que planear e implantar

---

<sup>157</sup> Ibidem pp. 35

<sup>158</sup> Ibidem. pp 138

varios programas diferentes, (gastos publicitarios, administrativos, recursos humanos, etc.).<sup>159</sup>

#### **4.4.1 Bases para la segmentación de mercados**

Los grupos de usuarios o clientes tienen diferentes características económicas, políticas sociales, culturales, etc. por todo ello es muy importante para el club deportivo conocer esa multiplicidad en la demanda para establecer las políticas adecuadas de la mercadotecnia para su mercado meta.

En los mercados de servicios, se puede establecer la siguiente clasificación:

Geográfica..... (país, región, ciudad, tamaño, clima, etc.)

Demográfica... (edad, sexo, estado civil, estudios, profesión, raza, religión, etc.)

Psicográfica... (clase social, personalidad, estilo de vida, aficiones, etc.)

Comportamiento hacia el producto o servicio.. (Beneficios deseados, tasa de utilización, etc.)<sup>160</sup>

La base más común para la segmentación en el mercado deportivo y de las actividades físico-recreativas suele ser la demográfica (edad y sexo), aunque también se tienen en cuenta otros aspectos tales como la clase social o poder adquisitivo (segmentación psicográfica).

En la segmentación relacionada con el sector de las actividades físicas, la recreación y el deporte, es importante agrupar sus mercados sobre la base del comportamiento del consumidor que se relaciona con el servicio:

1.-Por los beneficios deseados; conocer personas, estar fuerte, por salud, esparcimiento, diversión, etc.

2.- Por la tasa de utilización; número de usuarios, débiles, medios, fieles, etc.

---

<sup>159</sup> Ibidem. pp 127

<sup>160</sup> Ibidem. pp 1

#### **4.4.2 Objetivo de la segmentación del mercado**

Ante la variedad de posibilidades que existe en los servicios deportivos, el club deportivo debe de adoptar la decisión acerca de qué conjunto de necesidades homogéneas quiere atender y con qué servicios está dispuesta a hacerlo. Esta variación de necesidades homogéneas, con servicios que las satisfagan, son las que podemos determinar como el mercado meta.<sup>161</sup>

Seleccionando el mercado meta, el club deportivo procederá a un análisis más pormenorizado de las necesidades y motivaciones del usuario / cliente y a un estudio riguroso de los comportamientos de los clientes potenciales, al cálculo del valor económico y a una estimación de la duración en el sector.

Esta información permitirá conocer el atractivo del mercado en el sector de las actividades físicas, la recreación y el deporte, y en función del mismo analizar la competitividad que es posible ofrecer y a la concurrencia de otras empresas en el mercado meta que en este caso es demasiado extenso (de servicios de entretenimiento, recreación, tiempo libre y actividades físico deportivas). Por lo tanto una buena segmentación del mercado, mostrará ventajas competitivas.<sup>162</sup>

#### **4.5 COBERTURA DEL MERCADO META**

Ante la definición del campo de actividad, la empresa puede adoptar varias posturas desde la concentración en un nicho en particular hasta la cobertura completa. Estas posiciones diferentes de la empresa se pueden englobar en las siguientes:<sup>163</sup>

1.- Concentración: Cuando el centro deportivo define su campo de actuación en un mercado de manera restrictiva. El club se especializa en una actividad que atiende a los deseos o necesidades de un grupo de usuarios. Por ejemplo: club infantil; club femenino; club para la tercera edad; club para ejecutivos; etc.

---

<sup>161</sup> Ferrel O.C., Hartline Michael, Lucas George, Estrategias de Marketing, Editorial Thomson 2003 pp 75

<sup>162</sup> Ibidem. 102

<sup>163</sup> Ibidem pp. 107

2.- Especialista de servicio: Cuando su objetivo es especializarse en una función, pero cubre todos los grupos de usuarios posibles. Por ejemplo: club de tenis; gimnasio de taekowndo; club de natación; etc.

3.- Diversificación y cobertura completa: Cuando ofrece un surtido completo de servicios o actividades para satisfacer necesidades de todos los grupos de usuarios posibles. clubes deportivos grandes principalmente.

Es muy importante para el centro deportivo conocer esa multiplicidad en la demanda para establecer las políticas adecuadas de la mercadotecnia para cada una de las circunstancias expresadas.

En los mercados de servicios, se puede establecer la siguiente clasificación:<sup>164</sup>

1.- Segmentación por ventajas: según las diferentes ventajas buscadas al servicio (físicas, psíquicas, salud, recreativos, etc.)

2.- Segmentación demográfica: cuando el entorno de segmentación son las características socio-demográficas de los compradores (ubicación, sexo, edad, poder adquisitivo, etc..)

3.- Segmentación psicográfica: cuando tiene en cuenta diferentes estilos de vida (la actividad del individuo, hábitos, actitudes o sistemas de valores, etc.)

4.- Segmentación por comportamiento: Con base en diferentes comportamientos de utilización del servicio. Este método se basa en la respuesta de los usuarios.

Algunos otros conceptos que son de utilidad para el encargado de manejar la mercadotecnia son:

-Tasa de utilización del servicio. En el comercio se dice que en la mayoría de los casos un 20% ó 30% de los clientes realizan el 70 ó 80% de la facturación.

---

<sup>164</sup> Ibidem. pp 140

-Tipo de usuario: usuarios potenciales, primeros usuarios, regulares o irregulares. Las estrategias de comunicación se harán en función de las masas.

-Tasa de fidelidad: Se podrá hacer una clasificación en usuarios fieles incondicionales, fieles no exclusivos y no fieles.<sup>165</sup>

#### **4.6 ATRACTIVO DEL SECTOR DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.**

En el concepto de la mercadotecnia figuran dos ideas totalmente relacionadas entre sí; satisfacción de necesidades del cliente y rentabilidad para la organización deportiva. Ambas ideas permanecen en el mismo plano. Si no se satisfacen las necesidades detectadas, la respuesta del cliente será negativa y en consecuencia no habrá rentabilidad.

La medida del atractivo de la demanda se hace bajo dos consideraciones:

A) Una cuantitativa de evaluación del mercado objetivo la cual considera además la posición del centro deportivo frente a ese mismo mercado y a la competencia. El análisis cuantitativo considera tres aspectos de la medida:

- 1.- El número de servicios o actividades que pueden requerirse.( constituye la estructura de la demanda)
- 2.- El tiempo durante el que es previsible el mantenimiento de la demanda (nos indica el grado de fidelidad de nuestros clientes).
- 3.- La permanencia del centro deportivo en el tiempo o de un servicio, o determinada actividad nos informa sobre el ciclo de vida del servicio o el centro deportivo.

B) La segunda consideración, “la cualitativa”, depende en gran parte de los objetivos de la empresa o centro deportivo y de su poder económico.<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Ibidem. pp 143

<sup>166</sup> Ibidem. pp. 109

#### **4.7 DEMANDA GLOBAL Y DEMANDA DEL CENTRO DEPORTIVO**

Se entiende como demanda global en el Sector de la actividad física, la recreación y el deporte, la que se realiza en el mercado de dicho sector, en un lugar y en un período de tiempo determinado, por todas las empresas o centros deportivos que concurran en el mismo.

Se considera como demanda del centro deportivo, la parte de la demanda global que corresponde al número de clientes de los servicios ofertados por el centro deportivo, es decir, la cuota de mercado que tiene.

Los elementos que determinan la demanda son principalmente el entorno socioeconómico y la mercadotecnia.<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> *Ibidem* pp. 111

## CAPÍTULO 5

### 5. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS

#### 5.1 ANTECEDENTES

La calidad es tan importante como lo es nuestra propia organización, de ninguna manera podemos prescindir de ella, ya que estos nuevos tiempos, la competencia con otras empresas y los clientes que son cada día más exigentes serán los “verdugos” que le pondrán fin a su existencia.

Muchos autores hablan de que la calidad nace con el hombre mismo, sin embargo su estudio formal inicia en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los empleados de la compañía telefónica americana asistieron a resolver los problemas con las comunicaciones. Este personal ya había comprobado los beneficios de aplicar herramientas estadísticas de calidad, fueron los primeros en impartir cursos relacionados con el control estadístico para la calidad.

Los japoneses iniciaron la transformación de su industria bélica por la de consumo civil fue entonces cuando la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses y la Federación Japonesa de Organizaciones Económicas inició un proyecto nacional para incrementar la calidad de sus productos, basado en los conocimientos de las principales industrias extranjeras especialmente las norteamericanas.<sup>168</sup>

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses investigó quién podría ser el mejor maestro en el uso de los métodos estadísticos para el control de la calidad, es así como Edwards Deming inició su incursión en el Japón. Para 1954 investigaron quién era el mejor para enseñar a los empresarios el cambio planeado hacia la calidad y fue otro estadounidense J. M. Juran. El Japonés Kaoru Ishikawa impulso la participación de los trabajadores en los esfuerzos de la mejora de la calidad a través de los círculos de calidad consistentes en grupos de cinco a ocho de trabajadores que permanecían después del trabajo para analizar problemas y buscar soluciones. El impacto de estos

---

<sup>168</sup> Guajardo Garza Edmundo, Administración de la Calidad Total, Editorial Pax México, 2003. pp 26

tres hombres le valió ser considerados los padres de la revolución de la calidad japonesa. Es a partir de entonces que se han ido depurando las técnicas y los conceptos que nos llevan a alcanzar la calidad.<sup>169</sup>

## 5.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El término calidad, tiene su origen en el griego *Kalos* que quiere decir bueno, hermoso, apto, favorable y en el latín, *Qualitatem* que significa propiedad.<sup>170</sup>

Tomaremos como punto de partida el conocer las definiciones que dan del concepto de calidad los principales maestros, comenzaremos con el norteamericano W. Edwards Deming doctorado en física, alumno de W.A. Shewart, quien define a la calidad como:

"Traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, sólo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos de la gente".<sup>171</sup>

Para Joseph M. Juran la palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción.

Calidad consiste en libertad después de las deficiencias".<sup>172</sup>

Por su parte el Japonés Kaoru Ishikawa establece que "De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."<sup>173</sup>

Philip B. Crosby en su libro la calidad no cuesta establece que "la calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente

---

<sup>169</sup> Ibidem. pp 26 a 29

<sup>170</sup> Alvear Sevilla Celina, Calidad total, Editorial Limusa Noriega Editores, 1998 pp 3

<sup>171</sup> Deming. Edward. Calidad, Productividad y Competitividad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1989 pp

12

<sup>172</sup> Jurán, Joseph, Juran y la Calidad por el diseño. Ediciones Díaz de Santos, Madrid España, 1996 pp 9

<sup>173</sup> Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. Editorial Norma México, 1986.pp 6

para determinar conformidad con esos requerimientos; la no-conformidad detectada es una ausencia de calidad".<sup>174</sup>

En resumen, podemos decir que calidad es, cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.<sup>175</sup>

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, a través pueden ser: La reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

### **5.3 OBJETIVOS DE LA CALIDAD.**

Los principales objetivos de la calidad son la completa satisfacción del cliente y lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades.

Las corrientes modernas de calidad establecen adicionalmente que otros objetivos de la calidad pueden ser el que se ve a nuestra empresa como poseedora de un grado de excelencia, o también puede ser parte de un requisito para ser aceptados por nuestros clientes.

### **5.4 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD**

Los principios de la calidad varían de autor en autor sin embargo todos están basados en hacer bien las cosas a la primera y la satisfacción de nuestro cliente, sin embargo resulta interesante el enunciar los más importantes:

Hacer bien las cosas a la primera.

Satisfacer ampliamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos.  
Preocuparse más por buscar soluciones que por estar justificando errores.

Ser optimista.

Tener buen trato con los demás.

Ser puntual y oportuno.

Ser amable y amistoso con tu equipo de trabajo.

---

<sup>174</sup> Philip B. Crosby La Calidad no cuesta, Editorial CECSA, México pp 14

<sup>175</sup> Méndez Julio César Méndez R., La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente, Gestopolis.com

Reconocer nuestros errores y enmendarlos.

Ser humilde para aprender y enseñar.

Ser responsable, ordenado y organizado.

Ser generar confianza en los demás.

Simplificar los procesos,

### **5.5 REQUISITOS PARA LOGRAR LA CALIDAD.**

El primer requisito para lograr la calidad radica en lograr que el máximo directivo deje a un lado:

1. Los hábitos faltos de calidad
2. El desconocimiento de la calidad y su importancia
3. La nula disposición a servir
4. El estilo de dirección rígido y deshumano.
5. La negación de sí mismo.
6. La falta de interés y preparación en la calidad
7. La imposición como jefe.
8. El desconocimiento de las necesidades de sus clientes.
9. La resistencia al cambio.
- 10.** La orientación únicamente al dinero inmediato.<sup>176</sup>

Adicionalmente una organización encaminada hacia la calidad debe tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

1. Se debe ser constante en el propósito.
2. Desde su inicio y hasta el final el servicio debe hacerse con calidad.
3. El precio de los servicios debe ser acorde con la calidad de los mismos.
4. Se debe mejorar constantemente
5. Ser más competentes a través de establecer métodos eficientes de capacitación y adiestramiento impulsando el desarrollo personal.
6. Se debe procurar administrar con un liderazgo participativo.
7. Se debe crear un ambiente de seguridad laboral y personal.
8. Deben eliminarse las barreras entre las áreas.

---

<sup>176</sup> Ramírez Cavaza César. Calidad total en las empresas turísticas, Ed. Trillas, México 2002 pp. 32

9. A los trabajadores se les deben dar metas numéricas pero poner énfasis en la ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
10. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
11. Se deben establecer todas las acciones para alcanzar la calidad.

## **5.6 FILOSOFÍAS DE CALIDAD**

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer los conceptos de los grandes maestros, por lo que a continuación mencionaremos los elementos más importantes que aportaron cada uno de ellos.

### **5.6.1 William Edwards Deming**

Las principales aportaciones de William Edwards Deming fueron tres: los 14 puntos que describen su filosofía los obstáculos junto con las causas de quiebra y el plan de acción:

Los 14 puntos de Deming.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.
5. Mejorar sistema de producción y servicios en forma constante y permanente.
6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Expulsar el miedo.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas numéricas
11. Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas.
12. Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador.
13. Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados.
14. Implicar a todo el personal en la transformación.

Algunas de las causas de quiebra que estableció Deming son

1. Muy poca constancia en el propósito
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo

3. Administrar con base en la evaluación del desempeño y conocimiento al mérito.
4. Demasiados cambios en la administración.
5. Administrar sólo a través de símbolos, sin considerar en ellos lo desconocido para la fuerza de trabajo.

Adicionalmente los obstáculos que Deming vio son: la motivación, la educación, el uso de estándares de trabajo y dependencia de nuevas tecnologías.<sup>177</sup>

### **5.6.2 Joseph M. Juran**

Por su parte Joseph M. Juran. Estableció que es indispensable medir el costo de tener una calidad pobre.

Al identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad, hacer conciencia a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.

1. Adecuar el producto para el uso.
2. Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente. También se aplica de dos maneras:
3. El efecto principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más.
4. El efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta menos.
5. Lograr conformidad con especificaciones.
6. Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.
7. Mejorar proyecto por proyecto.
8. La calidad es el mejor negocio.

Los principios señalados por Juran nos indican lo siguiente:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la mejoría.
2. Establecer metas para la mejoría.
3. Organizar para lograr las metas (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, etc.)

---

<sup>177</sup> Ibidiem.pp 76

4. Proporcionar entrenamiento.
5. Realizar proyectos para solucionar problemas.
6. Informar sobre el progreso.
7. Otorgar reconocimientos.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener registro de los resultados.
10. Mantener el impulso al hacer que la mejoría anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía.

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

1. Control de calidad.
2. Mejora de nivel o cambio significativo.
3. Planeación de la calidad.<sup>178</sup>

### **5.6.3 Kaoru Ishikawa**

La filosofía de Kaoru Ishikawa establece como principio fundamental la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, a este movimiento se le denominó *Círculos de Calidad*; se trata de un grupo de 5 a 10 trabajadores de un mismo taller que permanecían después del trabajo para analizar problemas y buscar soluciones cuyas metas son:

1. Contribuir a la mejora y el desarrollo de la empresa
2. Respetar las relaciones humanas y construir talleres que ofrezcan satisfacción en el trabajo
3. Descubrir las capacidades humanas mejorando su potencial.<sup>179</sup>

Ishikawa enmarcó seis puntos principales para una nuevo esquema administrativo:

1. Primero la calidad, las utilidades son consecuencia.
2. El consumidor orienta la calidad, no el productor.
3. El siguiente proceso es el cliente.

---

<sup>178</sup> Juran, Joseph M.; "Juran y la planificación de la calidad"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990. pp 54

<sup>179</sup> *Ibidem*- pp 74

4. Hablar con hechos y datos: mediante la aplicación de método y herramientas estadísticas.
5. Administración que respeto al hombre: democracia industrial.
6. Administración funcional.<sup>180</sup>

De este último punto, Ishikawa logró definir una filosofía técnica que forma parte de la calidad, a ésta la llamó las siete herramientas estadísticas de la administración para el análisis de los problemas como:

1. Gráfica de Pareto.
2. Diagrama de causa y efecto(Espinas de Pescado).
3. Estratificación.
4. Hoja de verificación.
5. Histogramas.
6. Diagramas de dispersión.
7. Gráficas y cuadros de control de Shewhart.<sup>181</sup>

#### **5.6.4 Phillip B. Crosby**

Para Phillip B. Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: “administración por calidad” Es decir la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización.

La administración por calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

2. Calidad se define como cumplir con los requisitos no como la excelencia.
3. El sistema de calidad es la prevención, no la evaluación.
4. El estándar de realización es cero defectos, no el así está bien.
5. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no por los índices.

Para aplicar los cuatro principios fundamentales de la calidad a todas las acciones de la organización, es necesario que los empleados formen parte de un programa de mejora de la calidad y sigan los 14 pasos de la administración por calidad

---

<sup>180</sup> Alvear Sevilla Celina, Calidad total, Editorial Limusa Noriega Editores, 1998 pp. 26

<sup>181</sup> Ibidem pp 75.

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad.
3. Capacitar al personal en el tema de la calidad
4. Establecer mediciones de la calidad.
5. Evaluar los costos de la calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el "día cero defectos".
9. Festejar el "día cero defectos".
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

La filosofía de Crosby, explica que toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las 6 C's: La comprensión, el compromiso, la competencia (como método o plan), la comunicación, la corrección y la continuidad. Existe otra responsabilidad de la administración que se conoce como las tres T's: dar tiempo, talento y tesoro.<sup>182</sup>

## **5.7 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

### **5.7.1 Tipos de Clientes**

Cuando hablamos de calidad debemos entender que existen dos tipos de clientes dentro de la empresa u organización:

**El cliente interno.** Es aquél que pertenece nuestra organización, y que requiere del resultado del trabajo de otro empleado para poder desempeñar su función y a su vez entregar un producto o servicio a otro empleado(cliente interno) o a nuestro cliente externo.

**El cliente externo.** Es aquella persona que no pertenece a la empresa, sin embargo, son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

---

<sup>182</sup> Ibidem. pp 26

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro<sup>183</sup>

### **5.7.2 Concepto de Calidad en el Servicio.**

Comenzaremos por definir el concepto de calidad en los servicios. Existen diversas conceptualizaciones, dentro de las más completas encontramos las siguientes:

La calidad del servicio no es fácil de definir ya que es un concepto formulado a la luz de la percepción del consumidor y sólo puede determinarse con base en las necesidades que satisfagan sus necesidades y expectativas.<sup>184</sup>

"Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".<sup>185</sup>

Actitud evaluada globalmente, a largo plazo, del desempeño de una empresa.<sup>186</sup>

La calidad de los servicios está dada por la comparación entre el servicio percibido con el servicio esperado, si el servicio iguala o excede las expectativas es considerado como de calidad.<sup>187</sup>

### **5.7.3 Factores que Influyen en la Percepción de la Calidad de los Servicios**

La percepción de la calidad varía de un cliente a otro, dependiendo en muchos casos de si es un cliente nuevo o antiguo, si conoce otras instalaciones, si ha estado en algún otro club con anterioridad, etc. por esta razón es muy importante conocer estos datos y atender al cliente como se merece.

---

<sup>183</sup> . Desatnick, Robert L.; "Como Conservar su Clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989. pp 126

<sup>184</sup> Ibidem pp 141

<sup>185</sup> Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del Marketing a la Estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991 pp 37

<sup>186</sup> Ibidem. pp 324

<sup>187</sup> Ibidem. pp 206

La actitud del cliente con respecto a la calidad que se le ofrece cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. Este conocimiento le llega a través de diferentes factores que influyen en la creación de sus expectativas:

**1) La comunicación “boca-boca”.** Lo que unos usuarios escuchan de otros usuarios constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas.

**2) Las necesidades personales.** Dependiendo de sus características y sus circunstancias personales, las necesidades de los clientes pueden condicionar sus expectativas.

**3) Sus experiencias.** Las experiencias que los clientes hayan tenido en el uso de un servicio similar, van a condicionar las expectativas del servicio que se le ofrece.

**4) La comunicación externa.** La variedad de los mensajes directos o indirectos que el cliente recibe en el exterior a través de los medios de comunicación y publicitarios es otro factor que influye en las expectativas que se crea del servicio.

**5) El precio.** Este factor juega un importante papel en las expectativas de los clientes, especialmente de los potenciales de un servicio.

**6) Las instalaciones.** El tipo de instalaciones, su calidad en la limpieza y en el mantenimiento, la modernidad en los aparatos, etc. es un elemento importante en las expectativas de los clientes.

**7) Los empleados de primer contacto.** En el primer contacto que un cliente tiene en una empresa, se crea unas expectativas sobre el servicio que se le va a ofrecer.<sup>188</sup>

#### **5.7.4 Atributos de la Calidad en el Servicio.**

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de las siguientes características:

---

<sup>188</sup> Ibidem pp 62

*Confiabilidad.*- La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables.

*Accesibilidad.*- Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Se refiere a la ubicación de nuestra organización y que tan fácil es el acceso.

*Respuesta.* Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta es el tiempo de que llegó el cliente para tratar de pagar un servicio y el momento en el que logró salir.

*Seguridad.*- Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de la limpieza de la alberca o de la imposibilidad de que alguien pueda causarle daño dentro de nuestras instalaciones.

*Empatía.*- Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

*Tangibles.*- Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible moderno y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo con las posibilidades de cada organización y de su gente. <sup>189</sup>

### **5.7.5 Atributos de los servicios deportivos**

Se conoce con el nombre de atributo de un servicio determinado: A las características del servicio que hay que tener en cuenta en el momento de su comercialización.

---

<sup>189</sup> Méndez Julio César Méndez R., La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente, Gestopolis.com

Para una empresa es muy importante conocer qué opina el usuario del servicio y a cuál de los atributos le da más importancia, para saber hasta qué punto le merece la pena modificarlo o explotarlo en su comunicación.

Los atributos se pueden clasificar en directos o principales, secundarios y psicológicos:

190

*Atributos directos o principales.*- En un servicio deportivo, el atributo principal será la instalación en la que se presta dicho servicio y el material utilizado. Si la actividad es dirigida otro atributo principal sería la capacidad técnica del profesor y su actitud.

*Atributos secundarios.*- Como atributos secundarios del servicio, el usuario dará importancia al resto de equipamientos de las instalaciones, comenzando por la recepción, baños, atención por parte de los empleados, limpieza, colores, distribución de las instalaciones y equipos, etc.

Asimismo, el usuario exige el diseño a medida en múltiples servicios, tanto al nivel de horarios, como de instalaciones, formas de pago, etc., que requieren una gestión profesional que evite la multiplicidad de errores proveniente de los diseños especiales, que a su vez generan precios especiales.

En general, en las empresas de servicios deportivos el tiempo necesario para prestar un servicio es considerado por el usuario como un elemento clave de su calidad. En este caso, lo importante al diseñar el servicio es conocer la percepción del cliente del tiempo transcurrido, para poder utilizar como factores decisivos en la comercialización del servicio cada una de las clases del tiempo consideradas relevantes por el cliente.<sup>191</sup>

1) *Tiempo de acceso*: es el tiempo transcurrido desde que el cliente requiere por primera vez la atención de la empresa hasta que logra captarla.

---

<sup>190</sup> Ibidem. pp 84

<sup>191</sup> Quijano Portilla Víctor Manuel, "Calidad en el Servicio" Editorial Gasca Sicco. 2003 pp 7

2) *Tiempo de espera*: generado por la longitud de la fila de espera, y por la integridad de la lista de espera (el primero que llega es el primero en ser atendido).

3) *Tiempo de prestación*: es generalmente el tiempo más valorado por el usuario.

El éxito de la gestión de las empresas de servicios deportivos está cada vez más ligado a la mejora de productividad de las instalaciones y del personal de atención al público (instructores, recepcionistas, cajeras, etc.), los cuales deben de contar con un procedimiento por escrito de la forma en como deben desarrollar sus funciones. Estos procesos requieren de una gran inversión de tiempo y trabajo así como de la presencia activa del cliente en su elaboración para cubrir sus necesidades.

En la empresa dedicada a servicios de actividades deportivas, físicas o recreativas, todo habla (limpieza, instalaciones, recepción, profesionalidad del instructor, seguridad de objetos personales,...). Cada contacto del usuario en la prestación del servicio genera en el usuario una opinión sobre la calidad percibida, que este interioriza conformando su imagen de la calidad del servicio en general, "Todo contacto cuenta".<sup>192</sup>

*Atributos psicológicos.*- Los atributos psicológicos son los que fundamentalmente dependen de la forma en que son percibidas por el usuario. En nuestro caso los atributos psicológicos de una actividad deportiva o recreativa pueden ser la diversión, entretenimiento, la salud, las relaciones personales, la autoestima, el prestigio, etc.

Otros atributos psicológicos están en la calidad que el usuario perciba del servicio y el prestigio del gimnasio, institución o club que ofrece los servicios. Es importante destacar la asociación que el usuario hace entre la calidad y el precio.

En muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de una alta calidad. Además la calidad siempre estará asociada con el resto de los atributos del servicio.

---

<sup>192</sup>Hopson Barry, Scally Mike, "12 Pasos para el Éxito Brindando Servicio", Ediciones Macchi, Bogota, pp 59

## 5.8 EL VALOR AGREGADO

Como conclusión, cabe hacer referencia a que en el entorno actual el valor agregado en la oferta deportiva, o de actividades físico-recreativas de una empresa de servicios deportivos está en el grado de eficacia del servicio y el valor que dichas actividades tienen para sus clientes o usuarios, según los aspectos percibidos por éstos y no por los directivos.<sup>193</sup>

Y qué: La mercadotecnia colabora en cada uno de los tres elementos clave que configuran el juicio del usuario sobre el servicio:

1) *Necesidad funcional*: Como ejemplos: por mejora física, o por seguridad, o por mejorar su autodefensa, por hacer amistades, etc.

2) *Necesidad simbólica*: Como ejemplos: por pertenencia a una organización, o por prestigio, o por conciencia, etc.

3) *Confianza en la organización*: Como por ejemplo: confianza de padres o familiares en dejar a sus hijos a cargo de profesores o animadores. Confianza en una respuesta rápida y acertada en el caso de que surja algún problema.

El valor agregado en muchos casos está dado por los detalles como felicitar a un socio por su cumpleaños, o regalar un dulce a la salida.

## 5.9 BRECHAS DE LAS FALLAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Las percepciones acerca de la calidad suelen depender de una comparación reiterada de las que el cliente tiene con respecto a un servicio concreto. A diferencia de lo que ocurre en la mercadotecnia de bienes, en cuyo caso los clientes sólo evalúan el producto terminado, tratándose de los servicios, el cliente evalúa el proceso y también el resultado.

---

<sup>193</sup> Frye Robert W., Estrategias Básicas de Mercadotecnia, Editorial Trillas, México, 1999. pp 160

En términos conceptuales, podemos estudiar el proceso de la calidad de los servicios en términos de las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que tienen los administradores los empleados y los clientes.

La brecha más importante, la brecha del servicio, es la que existe entre las expectativas de los clientes con respecto a un servicio y sus percepciones cuando se le ha brindado. A final de cuentas la meta de la empresa de servicios es acabar con las brechas de servicios o cuando menos estrecharla en la medida de lo posible.

Para que la empresa pueda acabar con la brecha del servicio, debe estrechar o acabar con las siguientes cuatro:

*La brecha del conocimiento* o la diferencia que existe entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que la gerencia cree que éstos esperan de él.

*La brecha de las normas* o la diferencia que existe entre lo que la gerencia percibe que los consumidores esperan y las normas de calidad establecidas para la prestación del servicio.

*La brecha de la prestación* o la diferencia que existe entre las normas de calidad establecidas para la prestación del servicio y la calidad real de éste.

*La brecha de la comunicación* o la diferencia que existe entre la calidad real del servicio brindado y la que describió y/o prometió en la comunicación externa de la empresa.

En concreto, la brecha del servicio está en función de las brechas del conocimiento, de las normas, de la prestación y de la comunicación. Cuando cada una de estas aumente o disminuya, la calidad del servicio responderá en consecuencia.<sup>194</sup>

## **5.10 LA ESCALA SERVQUAL COMO MEDIDA DE CALIDAD**

---

<sup>194</sup> Ibidem.326 a 332

Una medida de la calidad de los servicios utilizada con frecuencia, y objeto de muchas polémicas, es la escala para la medición de la percepción de la calidad de los servicios por parte del cliente SERVQUAL (Scale for Measuring Customer Percepción of Service Quality), la cual consiste en 44 puntos que miden las expectativas de los clientes con relación a cinco dimensiones de calidad de los servicios.<sup>195</sup>

La dimensión Tangible que evalúa el atractivo de la imagen, modernidad, limpieza de las instalaciones, materiales y equipos.

La dimensión de la confiabilidad la cual evalúa el cumplimiento de horarios y actividades, el interés en resolver un problema, desempeño del servicio, el registro histórico de errores.

La dimensión de la capacidad de respuesta evalúa a los empleados en el conocimiento de los servicios que brindan y cómo lo informan, lo expedito del servicio, la disposición que tiene para ayudar o atender en cualquier momento.

La dimensión de las garantías evalúa si el comportamiento de los empleados despierta confianza en los clientes, el sentimiento de seguridad del cliente de utilizar el servicio, la cortesía y los conocimientos con que cuentan los empleados para atender y contestar preguntas.

La dimensión de la empatía evalúa si se brinda una atención personalizada, si el horario de atención es adecuado para todos los clientes, si es que en la organización siempre se piensa en función al interés de los clientes y finalmente si los empleados entienden las necesidades concretas de los clientes.<sup>196</sup>

## **5.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Para poder conocer la brecha del servicio y sus componentes es necesario contar con información adecuada para lo cual se ha establecido un sistema de información de la

---

<sup>195</sup> Parasuraman A., Berry L. & Zeithaml V., SERVQUAL A Multiple Scale for Measuring Customer Percepción of Service Quality en Journal of Retailing, 64 num. 1 (1988) pp. 12-40

<sup>196</sup> Ibidem.333 a 338

calidad de los servicios que es un proceso de investigación permanente que proporciona datos relevantes en forma oportuna a los directivos, quienes los utilizan para tomar decisiones.<sup>197</sup>

Los componentes de un sistema de información de la calidad de los servicios son:

- Informe solicitado con respecto a las quejas de los clientes (Este punto lo tocaremos especialmente por su importancia).
- Encuestas después de las ventas.- Tipo de encuesta que se refiere a la satisfacción de los clientes mientras el encuentro con el servicio sigue fresco en la mente de éstos.
- Entrevistas a grupos de enfoque a clientes.- Son charlas informales con entre ocho y doce clientes, que normalmente son dirigidas por un moderador especializado en el tema; se utiliza para identificar áreas de la información para las subsiguientes investigaciones y encuestas.
- Resultados de compradores encubiertos.- Forma de investigación que no incluye a los clientes y que se compone de personal preparado para hacerse pasar por ellos. Comprar en la empresa sin previo aviso y evaluar a los empleados.
- Encuestas para empleados.-Medidas internas de la calidad de los servicios en lo que respecta al estado de ánimo y las actitudes de los empleados, así como a los obstáculos que perciben para brindar un servicio de calidad
- Encuestas de la calidad de los servicios de todo el mercado. Son encuestas que miden la calidad de los servicios de la empresa que las patrocina y la calidad de los servicios de su competencia.

### **5.12 SATISFACCIÓN DE LAS QUEJAS**

Los estudios de insatisfacción de los clientes indican que si bien los clientes quedan insatisfechos con sus compras aproximadamente el 25% de las ocasiones que utilizan un servicio, sólo cerca del 5% de los clientes se quejan. El 95% restante siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o bien, que no sabe como hacerlo o con quién hacerlo. Del 5% que se queja únicamente la mitad indica que resolvió satisfactoriamente

---

<sup>197</sup> Berry Leonard L. y Zithaml Valerie A, "Improving Service Quality in America: Leson Lerner", Academy of Management Executive 8, num. 2 (1994) pp 32 a 52

su problema.

Resolver los problemas de los clientes es crucial ya que en promedio un cliente satisfecho comunica a otras tres personas su experiencia positiva con el servicio, pero un cliente insatisfecho se queja, en promedio, con once personas y éstas a su vez a un número igual, el número de personas que escucha cosas malas crece exponencialmente.

En cambio los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente a menudo se vuelven más leales a la empresa que los clientes que siempre quedan satisfechos. Cerca del 34% de los clientes que presentan quejas importantes vuelven a utilizar el servicio si su queja se resuelve, y este número crece a 52% en caso de tratarse de quejas menores. Si la queja se resuelve rápidamente y sin trámites el 52% de las quejas mayores y el 95 % de las quejas menores vuelven a utilizar nuestro servicio.

Se ha visto que las empresas que son eficaces para resolver quejas cumplen con las siguientes actividades:

- ✓ Establecen criterios de contratación y programas de capacitación que toman en cuenta el rol de recuperación de los servicios de los empleados.
- ✓ Definen pautas para la recuperación de servicios que se concentren en lograr la equidad y satisfacción de los clientes.
- ✓ Eliminan las barreras que dificultan que los clientes se quejen al tiempo que desarrollan sistemas de respuesta eficaces.
- ✓ Mantienen bases de datos de clientes que permiten a la empresa analizar los tipos y las fuentes de las quejas y ajustar sus políticas de manera acorde.

La relación de la empresa con sus empleados es trascendental por lo que se recomienda ampliamente efectuar la mercadotecnia interna y ofrecer a los empleados apoyo y recompensas al buen desempeño.<sup>198</sup>

---

<sup>198</sup> . Ibdidem. pp 208-209

### **5.13 COMPONENTES CLAVE EN EL SISTEMA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

A final de cuentas, los componentes clave que deben ser incluidos en todo sistema de la calidad de los servicios serían:

**Escuchar.-** La calidad del servicio la define el cliente.

**Confiabilidad.-** Cuando un servicio no es confiable el cliente no lo adquiere.

**Diseño del servicio.-** Garantizar la ausencia de fallas en el sistema del servicio.

**Recuperación.-** Es la resolución satisfactoria de los problemas que enfrentan los clientes.

**Asombrar a los clientes.-** Buscar con ayuda de la sorpresa superar las expectativas de los clientes.

**Juego justo.-** Tratar siempre en forma justa a los clientes.

**Trabajo en equipo.-** Formar equipos adecuados a la tarea y poner énfasis en la motivación grupal e individual.

**Investigaciones de los empleados.-** La importancia de quien realiza el servicio es igual a la de quien lo recibe por lo que hay que conocer a fondo a los empleados.

**Liderazgo del servicio.-** El líder debe servir a los servidores, ser su fuente de inspiración y permitirles que obtengan logros. <sup>199</sup>

---

<sup>199</sup> . Ibidem. pp. 346

## **EJERCICIO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA UN CLUB DEPORTIVO**

### **ANTECEDENTES**

Para este ejercicio se creó un club virtual con las siguientes características:

El club es una sociedad anónima de capital variable, con un total de 3,000 acciones, constituida en 1958, por la colonia en México de un país europeo, con la finalidad de brindar a sus familias un lugar donde pudieran convivir, practicando deportes.

En 1960 adquirieron diversos terrenos en Tepepan Xochimilco y poco a poco fueron construyendo hasta contar con las siguientes instalaciones:

|   |   |
|---|---|
| Alberca olímpica de 50 metros con 8 carriles                              | Un salón para más de 1,000 personas             |
| Fosa de clavados con plataforma de 5 metros y trampolines de 1 y 3 metros | 6 salones de seminarios                         |
| Chapoteadero  | Un jardín botánico.                             |
| 24 canchas reglamentarias de tenis de arcilla                             | Un Salón de lectura                             |
| 3 canchas reglamentarias de tenis de cemento                              | Ludoteca  |
| Un estadio de tenis para más de 1,000 personas                            | Guardería                                       |
| Una cancha de fútbol empastada con gradas                                 | Restaurante                                     |
| Una cancha de softbol empastada con tribunas                              | Bar   |
| Un gimnasio de duela para usos múltiples                                  | Cafetería                                       |
| Un gimnasio con superficie flexible de usos múltiples                     | Área de juegos infantiles                       |
| Un gimnasio con pesas, poleas y aparatos cardiovasculares.                | Área con juegos para jóvenes                    |
| Circuito de carrera de 2 kilómetros                                       | Tienda de artículo deportivos                   |
| Una pista de patinaje   | Estética  |
| Una cancha de básquetbol al aire libre                                    | Vestidores con vapor, sauna masaje y casilleros |
| Estacionamiento para 700 vehículos  | Amplios Jardines                                |

El club es administrado por un Consejo formado por 16 miembros entre los que destacan un presidente, un secretario, un tesorero y 13 vocales que a su vez forman comisiones una de alimentos y bebidas, una de mantenimiento, otra de deportes, una de finanzas, una de cultura y una más de eventos. Cada una de las comisiones se reúnen por lo menos una vez por mes, de la misma forma que el Consejo.

Para llevar la operación del club existe un director general, adicionalmente existen las gerencias de administración, alimentos y bebidas, deportes, cultura, la de eventos, mantenimiento y un contralor, para complementar la plantilla de 263 empleados.

Respecto a los usuarios el esquema bajo el cual trabaja el club el día de hoy es que el dueño de una acción puede hacer uso de las instalaciones bajo dos esquemas, uno familiar en el que a través de cubrir una cuota de \$ 4,500.00 pesos, tiene el derecho de usar todas las instalaciones los padres, sus hijos menores de 18 años y en el caso de la individual tiene la posibilidad de utilizar el club una sola persona cubriendo de forma bimestral \$ 2,200.00 pesos.

Actualmente el costo de una acción es de \$ 75,000.00 pesos más el costo de cambio de propietario que es de \$ 12,000.00 pesos por única vez. De las 3,000 acciones con que se constituyó el club, 1,000 son de su propiedad, 800 se encuentran en manos de particulares que no las utilizan y no representan ningún beneficio para la organización, las restantes 1,200 se encuentran en uso, 900 de forma familiar y 300 de forma individual, por lo que asisten al club un total de 4,500 usuarios.

El principal ingreso es por cuotas bimestrales que por acción familiar al año es poco más de \$ 24,300,000.00 por acciones individuales \$3,960,000.00. El club obtiene el 25 de sus ingresos de la renta y organización de eventos sociales y de la renta de sus salones para seminarios, así como del rubro de alimentos y bebidas \$7,500,000.00 y en otros ingresos \$1,500,000.00 pero los gastos provocaron en el último ejercicio fiscal una pérdida de \$ 210,000.00.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Para iniciar el ejercicio se realizó una planeación estratégica que sea el punto de partida para poner en práctica los elementos teóricos descritos en el trabajo.

### ***MISIÓN***

Superar las expectativas de los socios o usuarios a través de los servicios deportivos, recreativos y sociales, así como de las instalaciones que presta el club, obteniendo las mayores ganancias.

### ***VISIÓN***

Ser el mejor club deportivo, social y cultural, así como generar el mayor índice de rentabilidad para la inversión desde el punto de vista de las utilidades.

### ***OBJETIVOS***

- ✓ Brindar servicios personalizados de la más alta calidad en todo momento.
- ✓ Optimizar el uso de los servicios e instalaciones.
- ✓ Garantizar la rentabilidad de la organización, entendiendo por ello reducir costos e incrementar los ingresos.
- ✓ Ofrecer actividades deportivas, recreativas y sociales variadas y atractivas para complacer los requerimientos de los socios de todas las edades y preferencias.
- ✓ Contar con las mejores instalaciones.
- ✓ Contar con sistemas de información y comunicación efectivos, modernos y atractivos.
- ✓ Obtener ingresos a través de actividades alternativas.
- ✓ Contribuir al fomento de la salud de los socios.

## **METAS**

- ✓ Contar con un mecanismo de evaluación de la calidad de los Servicios, así como de una calificación
- ✓ Incrementar los socios que utilizan las instalaciones en horas no pico en un 25%.
- ✓ Alcanzar una utilidad bruta de operación de \$ 3,000,000.00.
- ✓ Ofrecer actividades deportivas, recreativas y sociales variadas y atractivas para complacer los requerimientos de los socios de todas las edades y preferencias.
- ✓ Obtener la certificación de instalaciones deportivas por parte de la Asociación de Gerentes y Directores de Clubes.
- ✓ Contar con un directorio de todos los socios y enviarles información vía mail de manera semanal.
- ✓ Diseñar una página de internet con información de utilidad, interesante, que le llame la atención y les despierte el deseo por hacer uso de los servicios del club
- ✓ Organizar 2 eventos magnos.
- ✓ Realizar una evaluación física anual a todos los socios mayores de 45 años.

## **FORTALEZAS**

- ✓ Se cuenta con infraestructura adecuada para la atención de socios usuarios.
- ✓ Se cuenta con un prestigio de varios años, el cual fue reconocido al haber sido elegidos para organizar eventos de tenis de nivel internacional.
- ✓ Se cuenta con personal de primer nivel técnico, ya que han sido en el caso de deportes entrenadores de selecciones nacionales.
- ✓ Se cuenta con una gran diversidad de actividades.
- ✓ Se cuenta con diversos servicios complementarios.
- ✓ Se cuenta con un estacionamiento amplio.
- ✓ Cuenta con amplios y bellos jardines.
- ✓ Cuenta con un Consejo de Administración heterogéneo.

## **DEBILIDADES**

- ✘ Estacionamiento insuficiente en horarios pico especialmente de fin de semana, debido a que llegan los invitados de los eventos sociales que se organizan en los salones del club.
- ✘ Instalaciones sobre saturadas en ciertos horarios.
- ✘ Instalaciones subutilizadas en ciertos horarios.
- ✘ Falta de una estrategia de comunicación tanto interna como externa.
- ✘ Existen actividades con poca afluencia y otras que están sobre saturadas.
- ✘ No se tiene variedad en los servicios que se ofrecen, solo se tiene un esquema de participación como socio.
- ✘ No existen mecanismos para verificar la calidad de los servicios que se ofrecen.
- ✘ No se cuenta con mecanismos para la atención de quejas y sugerencias.
- ✘ Las vías de acceso son extremadamente estrechas.
- ✘ No se cuenta con información del mercado objetivo o meta.
- ✘ No se cuenta con mecanismos para obtener información de los clientes actuales y de los que dejan de serlo.
- ✘ Sólo existe un esquema de precio para los servicios, no hay diferenciación.
- ✘ Cuenta con un Consejo de Administración mal capacitado para la función que le corresponde.
- ✘ Personal apático y desmotivado.

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Existen a su alrededor un importante número de escuelas, como el ITESM, Campus Ciudad de México, el Colegio Alemán, etc..
- ✓ Existe un número importante de clientes potenciales.
- ✓ Aumento en la promoción por parte de las autoridades de la necesidad de realizar actividades físico deportivas para mejorar la salud y reducir riesgos especialmente cardiopatías.
- ✓ Falta de alternativas para sociabilizar en la Ciudad de México.

- ✓ La utilización del deporte como herramienta de la promoción de varias marcas importantes que inducen la práctica deportiva.
- ✓ El exceso de oferta y la falta de demanda de mano de obra reduce su costo.
- ✓ Existen empresas interesadas en nuestros clientes, por lo que podemos utilizar sus recursos para generar impresos de información, la pagina de internet e incluso obtener recursos para el club colocando publicidad en las instalaciones.

## **AMENAZAS**

- ✗ Problemas económicos, como la disminución en el poder adquisitivo, la pérdida de empleos, el bajo valor de nuestra moneda respecto al dólar o al euro.
- ✗ Incremento de la competencia por parte de franquicias, como Sport City, Sport World, entre otros.
- ✗ Inseguridad que incrementa los costos para proteger los vehículos, a los socios y las propias instalaciones.
- ✗ Aumento de impuesto predial y del uso de agua.
- ✗ Clientes potenciales con un mayor grado de expectativas sobre el servicio.
- ✗ La tecnología hace obsoletos los equipos en un tiempo muy corto.

## **ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER UNA CORRECTA MEZCLA DE MERCADOTECNIA PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS EN EL CLUB DEPORTIVO**

### ***Elegir el mercado objetivo y conocer a la competencia***

Es trascendental el contratar a un despacho especializado para realizar un estudio del mercado al cual puede acceder la organización y nunca se debe de ver esto como un gasto sino como una inversión que brindará grandes beneficios, pero es indispensable que la empresa nos precisen de manera clara lo siguiente:

El objetivo del estudio el cual debe cubrir las necesidades.

- Los requerimientos específicos de información.
- El diseño de la Investigación.

- La metodología de trabajo
- La logística para la revisión de avances.
- El programa para la recolección de información.
- El costo de la investigación.<sup>200</sup>

### **Cronograma de las actividades para desarrollar el estudio de mercado**

| Actividad  | Sem. 1 | Sem. 2 | Sem. 3 | Sem. 4 | Sem. 5 | Sem. 6 | Sem. 7 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Definir el objetivo del estudio                            |        |        |        |        |        |        |        |
| Definir requerimientos específicos de información.         |        |        |        |        |        |        |        |
| Diseñar la Investigación. (Cuestionario)                   |        |        |        |        |        |        |        |
| Determinar la metodología de trabajo                       |        |        |        |        |        |        |        |
| Establecer logística para la revisión de avances.          |        |        |        |        |        |        |        |
| Realizar revisiones.                                       |        |        |        |        |        |        |        |
| Establecer el programa para la recolección de información. |        |        |        |        |        |        |        |
| Recolección de la información.                             |        |        |        |        |        |        |        |
| Procesar la información.                                   |        |        |        |        |        |        |        |
| Emitir resultados y conclusiones                           |        |        |        |        |        |        |        |

La empresa debe de realizar sesiones de grupo para lo cual debe tener una guía de tópicos con base en su experiencia para dirigir a los directivos a obtener la información que les sea de utilidad.

Una vez que la empresa tiene claro lo que la organización quiere y requiere saber prepara un cuestionario necesario para el estudio cuantitativo.

Generalmente los objetivos de realizar un estudio son:

- Identificar los clubes deportivos competidores.
- Identificar y localizar a nuevos clientes

En tanto que los objetivos específicos pueden ser:

<sup>200</sup> Fischer de la Vega Laura, Espejo Callado Jorge, Casos de Marketing. Pearson Educación de México, 2002. pp. 27

1. Identificar quién es la competencia directa e indirecta y conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades.
2. Identificar cuales son las características más importantes del servicio para el consumidor.
3. Identificar cómo es el comportamiento de los servicios deportivos en el mercado.
4. Analizar los recursos con que cuenta la competencia.
5. Analizar las tendencias del mercado competitivo a futuro.
6. Identificar las cualidades importantes de los servicios deportivos.
7. Conocer qué importancia da el usuario de los servicios deportivos.
8. Conocer cómo están posicionados los servicios deportivos con relación con las ofertas de la competencia.
9. Detectar cuáles son los usuarios potenciales de los servicios deportivos que ofrece la organización.<sup>201</sup>

Para obtener esta información como se mencionó es necesario elaborar un cuestionario, el cual es un componente básico en cualquier investigación de mercados. Su función es medir comportamientos, actitudes y/o características de los entrevistados. Sin embargo, un problema potencial en el diseño del cuestionario es el error de medición que es aquel en el que podemos incurrir por un diseño equivocado de preguntas, de tal forma que al sumarizar las respuestas a dichas preguntas encontramos que los resultados carecen de sentido. Cuando se redactan preguntas de preferencia sin ofrecer alternativas realistas, los resultados pueden carecer de sentido.

### **Componentes del cuestionario**

Generalmente, un cuestionario se compone de cinco partes: 1) la solicitud de cooperación, 2) las instrucciones de llenado, 3) el área de información solicitada, 4) los datos de clasificación, y 5) el área de identificación.

---

<sup>201</sup> Ibdidem pp.31

## **Diseño del cuestionario**

Antes de diseñar un cuestionario es muy aconsejable tener una lista detallada de la información necesaria y una definición clara del grupo de personas a entrevistar, esto último es muy importante porque la redacción de las preguntas no debe perder de vista la habilidad y buena voluntad de las personas para contestar.

## **Tipos de preguntas**

Básicamente, y por la respuesta que se obtiene, existen cuatro tipos de preguntas: 1) de respuesta abierta, 2) para selección múltiple de respuestas, 3) dicotómicas, y 4) de respuesta jerarquizada.

## **Principios para la redacción de preguntas**

- Use palabras claras y sencillas.
- Evite preguntas que sugieren la respuesta
- Evite preguntas sesgadas
- Evite preguntas que obliguen al entrevistado a realizar estimaciones o a contestar haciendo una generalización.
- Evite preguntas con dos respuestas.
- Inicie con preguntas sencillas e interesantes.
- Deje para el final las preguntas difíciles.
- Distribuya las preguntas dentro del cuestionario en un orden lógico.
- Pruebe, revise y ajuste su cuestionario antes de aplicarlo.

Con la información con que cuenta la base de datos del club se obtiene la siguiente información acerca del total de titulares de acciones activas:

- ✓ El 93% cuentan con estudios profesionales.
- ✓ El 37% trabajan como profesionistas independientes, 45% son empleados de mandos medios y superiores y el restante 18 tienen negocios propios.
- ✓ El 70% tienen entre 35 y 50 años.
- ✓ El 76% viven o trabajan en las delegaciones Xochimilco, Coyoacán y Tlalpan.
- ✓ El 100% tiene un ingreso familiar mayor a los 25 salarios mínimos mensuales.

Con base en lo anterior el perfil de los clientes que forman nuestro segmento de mercado tiene las siguientes características:

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Segmentación geográfica:  | Personas que viven o trabajan en las delegaciones Xochimilco, Tlalpan o Coyoacán.   |
| Segmentación demográfica: | Estudios de licenciatura<br>Profesionistas independientes, empleados de mandos medios y directivos, así como propietarios de negocios.<br>Sexo masculino de entre 35 y 50 años<br>Casados con hijos de entre 5 y 15 años<br>Clase social media superior y alta<br>Ingresos mayores a \$ 30,000.00 |
| Segmentación psicográfica | Estilo de vida activo.<br>Personalidad sociable   |
| Segmentación conductual   | Usuarios de otros servicios deportivos<br>Actitud hacia el servicio entusiasta  |

### ***ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN***

Considerando las fortalezas con que cuenta la organización en primera instancia bien vale la pena generar una estrategia de comunicación que permita dar a conocer a todas las ventajas que tiene para los clientes en este sentido puede seguirse los siguientes pasos:

#### ***Preparar una estrategia de posicionamiento de la empresa.***

En primera instancia se requiere realizar un listado de todos los elementos que requieren analizarse para decidir el posicionamiento más adecuado para el club.

Lo mejor es elegir los elementos que hacen especial el servicio que ofrece el club, esto es los enfoques diferenciales para un buen posicionamiento, en este caso consideraremos la diferenciación del personal, del servicio y de la imagen los cuales son:

### **Diferenciaciones del Personal**

Entrenadores que han sido responsables de selecciones nacionales e internacionales.  
Personal con amplia experiencia y cortesía.

### **Diferenciaciones del Servicio**

Aire limpio.  
Espaciosas y hermosas áreas verdes.  
El mayor número de canchas profesionales de tenis con superficie de arcilla.  
Alberca Olímpica.  
Todo los servicios en un mismo lugar.  
La más amplia gama de actividades deportivas.  
Amplio estacionamiento.

### **Diferenciación de la Imagen**

Sede de la Copa Davis de tenis.  
Ambiente de elite y exclusivo.

### ***Preparación de Mezcla para la Comunicación***

Una vez que se ha definido el mercado objetivo y encontrado los elementos que nos hacen diferentes a nuestros competidores debemos establecer la mezcla de comunicación que nos permitan dar a conocer esas ventajas a los posibles clientes.

En este caso debido a que el presupuesto es reducido y a que la segmentación del mercado es muy especializada utilizaremos las relaciones públicas y la mercadotecnia directa con mailing, cartas personalizadas, así como la página en internet.

Para una mayor claridad establecemos un cronograma de las actividades a desarrollar para crear nuestra mezcla de comunicación.

## Cronograma para el desarrollo de la mezcla de comunicación

| Actividad  | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | Enero | Feb. | Mar. | Abril | Mayo |
|--|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|
| Elaboración de material impreso e informático para los clientes potenciales      | ■     |      |      |      |       |      |      |       |      |
| Definir la localización de clientes potenciales                                  | ■     |      |      |      |       |      |      |       |      |
| Obtención de bases de datos de lugares de concentración de clientes potenciales. | ■     |      |      |      |       |      |      |       |      |
| Envío de información personalizada   |       | ■    | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■     | ■    |
| Conoce el club con tu Familia  | ■     | ■    | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■     | ■    |
| Programación de magnos eventos   | ■     |      |      |      |       |      |      |       |      |
| Organización y realización Torneo Profesional de Tenis                           |       |      | ■    | ■    | ■     | ■    |      |       |      |
| Organización y realización Copa Internacional de Natación                        |       |      |      |      |       | ■    | ■    | ■     |      |
| Torneo de Tenis Juego de Dobles Invita a un Amigo                                |       |      | ■    | ■    | ■     |      |      |       |      |
| Organización de Duatlones  |       |      | ■    |      |       | ■    |      |       | ■    |
| Organización de Fiesta Mexicana.   | ■     |      |      |      |       |      |      |       |      |
| Organización de Fiesta Tradicional Europea.                                      | ■     | ■    |      |      |       |      |      |       |      |

### Mercadotecnia directa

Por lo que corresponde a la mercadotecnia directa en primera instancia es necesario elaborar los documentos que permitirán dar a conocer todos y cada uno de los elementos de posicionamiento que fueron determinados con anterioridad, al momento de hacer el diseño se requiere cumplir con las siglas AIDA para que la publicación sea exitosa lo que significa que debe Captar la atención, despertar el interés y el deseo, así como provocar la acción de contratar el servicio.<sup>202</sup>

Conociendo el perfil del segmento de mercado se requiere determinar los lugares en donde se acumulan personas con ese perfil y se obtienen los directorios. En este caso pueden ser hospitales privados para llegar a los médicos que cuentan con consultorios, empresas para atender a sus mandos medios y directivos, así como oficinas públicas funcionarios de mandos superiores, que se encuentren ubicados en las delegaciones Tlalpan, Xochimilco y Coyoacán o lugares cercanos al club de otras delegaciones.

En este caso se eligieron los siguientes lugares:

<sup>202</sup> Ibidem pp. 91

## **Hospitales**

Médica Sur

Hospital Ángeles del Pedregal

Hospital de Cardiología de la Secretaría de Salud

Hospital de Cancerología de la Secretaría de Salud

Hospital de Nacional de Nutrición de la Secretaría de Salud

## **Empresas**

Laboratorios Schering Plough

Laboratorios Glaxo Smith Kline

Laboratorios Lemry

Laboratorios Andoci

Laboratorios Boehringer Ingelheim Promeco

Cosméticos Revlon

Hilos Timón

## **Oficinas Públicas**

Administración Local de Recaudación del Sur del Oficina Regional Sur del SAT de la Secretaría de Hacienda

Contraloría Mayor de la Federación

Una vez definidos los lugares en donde existe un número importante de clientes potenciales, es conveniente si existe la posibilidad de obtener los nombres y cargos de quienes cumplen con el perfil deseado, para entonces estar en posibilidad de hacerles llegar información del club, así como una invitación personalizada para asistir un día en fin de semana a disfrutar de los servicios e instalaciones que se ofrecen.

## **Relaciones Públicas**

En el caso de las relaciones públicas se pueden organizar diversos eventos deportivos, sociales y culturales a los cuales puedan asistir miembros de nuestro mercado objetivo.

## **Torneos de tenis**

En primera instancia se solicitará a la Federación Mexicana de Tenis para realizar en el mes de febrero o marzo conjuntamente con una promotora un Torneo de Leyendas del

Tenis el cual convocará a figuras del tenis mundial ya retiradas, las cuales participarán en una competencia a eliminación sencilla para obtener el Campeón. Adicionalmente se realizará un torneo en el que tenistas amateurs puedan jugar de pareja con una de las grandes leyendas del tenis en dobles.

Los lugares para poder jugar serán subastados para que el mejor postor elija pareja en primera instancia y así sucesivamente hasta colocar a cada jugador profesional de tenis con un compañero.

Cada 15 días se realizará en este mismo deporte de forma amateur torneos dentro del club en los cuales se jugará en dobles, siendo obligatorio para participar que un socio invite un amigo no-socio para que sea su pareja en el torneo, de esta manera personas afines asistirán al club donde se les atenderá y brindará información para que puedan ingresar como socios.

#### **Copa de Natación**

Adicionalmente en el mes de abril se realizará la Copa de Natación del club con la participación de todos los nadadores del país y con la asistencia como espectadores de la comunidad de este deporte muchos de ellos clientes potenciales.

#### **Competencias de Duatlón**

Finalmente considerando que se cuenta con todo lo necesario para la práctica del duatlón se organizarán en los meses de noviembre, febrero y mayo competencias de esta disciplina en donde se convocarán a todas las personas que practican el triatlón, que nadan y corren, quienes son clientes potenciales.

#### **Fiesta Mexicana**

Se organiza en la tarde noche del 15 de septiembre una noche mexicana, colocando juegos de feria, puestos con antojitos mexicanos, lotería, bailables tradicionales, mariachi, entre otras atracciones, se invita a los socios y sus familias aún y cuando no sean socios del club, aquí se coloca un modulo con información para las personas que tengan interés en formar parte ser usuarios del servicio.

### **Fiesta Tradicional Europea**

Bajo el mismo esquema que la fiesta mexicana solo que se hace mayor promoción y se rentan puestos para la comercialización de diversos productos, por lo que adicionalmente a los ingresos por entrada, consumos se obtienen los ingresos por la renta de espacios.

## ***ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO***

Una vez que se han determinado las debilidades organizacionales es necesario establecer estrategias para atenderlas y por con ello mejorar el servicio en este sentido se ejemplifican algunos de los puntos que un club pudiera seguir:

### **Estrategias para mejorar la calidad del servicio**

#### **Capacitación**

El éxito en los servicios deportivos se da a través de la “mejora continua”, como en toda empresa de servicios en un entorno competitivo.

Esta gestión se ve dificultada por necesitar una elevada participación y profesionalización de sus empleados y la presencia activa del cliente en el proceso.

Siempre tenemos que tener en cuenta que lo que hoy es bueno para el cliente, mañana será sólo aceptable.<sup>203</sup>

Como se menciona en el apartado de calidad de los servicios de este documento, uno de los elementos a los que hay que poner una mayor atención es el humano representado por todos y cada uno de los empleados.

---

<sup>203</sup> *Ibidem.* pp 62

## Cronograma de las actividades de capacitación

| Actividad  | Nov. | Dic. | Enero | Feb. | Mar. | Abril | Mayo | Jun. | Jul. |
|--|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|
| Definición de la competencia que requiere cada puesto.                   |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Elaboración de la cedula individual con la competencia de cada empleado. |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Detección de las necesidades de capacitación.                            |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Elaboración del catálogo de cursos                                       |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Elaboración de información técnico de cada curso                         |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Elaboración del programa anual de capacitación                           |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Realización de cursos  |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Inducciones a empleados de primer ingreso                                |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Programa de cambio de puesto.  |      |      |       |      |      |       |      |      |      |

En este sentido es indispensable establecer de manera clara la competencia de cada puesto esto es los conocimientos, habilidades, la experiencia que se requieren para desempeñar correctamente las funciones que le corresponden.

De igual manera se debe determinar el perfil de cada empleado con la competencia que posee, esto es los conocimientos, habilidades y la experiencia, una vez que se conoce esta información es necesario comparar la competencia del empleado con la que requiere el puesto que desempeña, las carencias que tenga el trabajador son las que se deben atender a través de capacitación.

Con esta información y de acuerdo con las innovaciones tecnológicas, normativos, etc., se establecen las necesidades de capacitación con lo que puede elaborar un catálogo de cursos el cual contenga todos los temas que es necesario enseñar, reforzar o actualizar.

Una vez que se tiene el catálogo se solicita a cada área desarrollar las características de cada curso a impartir como son temario teórico, temario práctico, horas de duración, características del ponente, material de apoyo que se requiere, etc.. Posteriormente se elabora un calendario en el cual se definen los tiempos para cada curso con lo que se define el Programa Anual de Capacitación.

Posteriormente se establece si se encuentra dentro de la empresa un instructor que cumpla los requerimientos para brindar la capacitación, en caso contrario se puede buscar con proveedores o empresas especializadas la impartición de cada curso.

**Cronograma de las estrategias para alcanzar la calidad del servicio**

| Actividad  | Nov. | Dic. | Enero | Feb. | Mar. | Abril | Mayo | Jun. | Jul. |
|--|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|
| Estrategias para resolver la saturación de instalaciones.  | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■    |
| Estrategias para resolver la sub utilización de instalaciones..  | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■     | ■    | ■    | ■    |
| Estrategia para medir la calidad de los servicios y atender las quejas   | ■    | ■    | ■     |      |      |       |      |      |      |
| Estrategias para hacer del Consejo de Administración un aliado para desarrollar una correcta mezcla de mercadotecnia | ■    | ■    | ■     |      |      |       |      |      |      |

**Estrategia para resolver la saturación de instalaciones**

En este caso los problemas se presentan principalmente en las canchas de tenis entre 7:30 y 9:00 horas con el horario de verano principalmente, en este caso se colocará alumbrado en las canchas para poder utilizarlas desde las 5:45 que abre el club, adicionalmente se jugará en 10 canchas en dobles de forma obligatoria y sólo se podrán impartir clases a dos o más personas por cancha al mismo tiempo.

En el caso del estacionamiento en las horas pico de 7:00 a 10:00 horas se implementará el sistema opcional de valet parking para eficientar el espacio y brindar más comodidad a quien lo desee.

En el caso de actividades como el spinning que se encuentran sobre saturadas se pueden implementar clases al aire libre y/o utilizar los horarios de otras actividades que han reducido el número de sus practicantes.

**Estrategias para resolver la sub utilización de instalaciones.**

Generalmente después de las 11:00 y hasta las 15:30 horas se reduce de manera significativa la afluencia de usuarios es por ello que se establecen tarifas preferenciales a usuarios que únicamente puedan hacer uso de las instalaciones en esos horarios.

Firmar convenios con escuelas como el TEC de Monterrey Campus Ciudad de México para dar membresías especiales a sus estudiantes para que puedan utilizar las instalaciones del club en los horarios de baja afluencia.

Ofertar servicios diferenciados por ejemplo a jubilados para que puedan hacer uso de las instalaciones en esos mismos horarios en los que las instalaciones se encuentran subutilizadas. En general estas estrategias van acompañadas de un esquema de pagos diferenciados.

### **Estrategias para la medición de la calidad del servicio y la atención de las quejas y sugerencias**

Tres de las debilidades que tienen los Clubes son la falta de mecanismos para verificar la calidad de los servicios que se ofrecen; la ausencia de mecanismos para la atención de quejas y sugerencias, así como carecer de información acerca de los clientes actuales y de los que dejan de serlo.<sup>204</sup>

Sólo el 3% de la información tanto de quejas, sugerencias acerca de los usuarios esta debidamente documentada y el de ese mínimo porcentaje el 25% se atienden de manera adecuada, el 15% de la información se captó de manera verbal de la cual se atienden de manera adecuada el 5%, pero lo más preocupante y por lo que se plantea está estrategia es que 30% del total de nuestros socios han tenido problemas que nunca se plantean y por lo tanto no se atienden.<sup>205</sup>

En este sentido resulta indispensable acercarnos a nuestros usuarios y estar en el lugar en donde se presentan los problemas(momento de verdad), como generalmente son los vestidores especialmente de damas, el área de acceso, el control de canchas, para lo cual si existe la posibilidad económica es conveniente designar a una persona apreciada por los socios, debido al tiempo que tiene en la organización, con un perfil que le permita

---

<sup>204</sup> Ibidem 132

<sup>205</sup> Celma Joan, ABC del Gestor Deportivo, Ed. Publicaciones INDE, Primera Ed. Zaragoza, España, 2004. pp. 131

tener respeto por los socios, pero a la vez confianza, que sepa escuchar (muy paciente) que conozca perfectamente las áreas conflictivas.

Esta persona debe estar siempre en las áreas de conflicto para dar las herramientas de solución a los empleados de primer nivel, adicionalmente al escuchar a los clientes tiene que generar la información de los socios para que la gerencia brinde soluciones y todos los elementos para que los empleados de primera línea para evitar que esos problemas se presenten de nueva cuenta, de esta manera los empleados se sienten escuchados y atendidos y se reducen sus conflictos de manera muy importante por lo que trabajan con mas gusto y motivación.

Finalmente resulta indispensable el que a través de esta persona se pueda establecer un mecanismo de quejas y sugerencias las cuales deberán ser atendidas de manera personalizada y por escrito asegurándose de que lleguen a manos del quejoso.

### **Estrategias para hacer del Consejo de Administración un aliado para desarrollar una correcta mezcla de mercadotecnia**

A diferencia de los Consejos de Administración de empresas de corte industrial o de servicios pero en otros sectores aquellos de organizaciones encargadas de desarrollar servicios deportivos, están integrados por socios que gran parte de los casos no tienen ni los conocimientos, ni la experiencia ni el tiempo que les permitan participar en el crecimiento y desarrollo de la organización sino que por el contrario tratan de resolver asuntos que benefician a unos cuantos y dañan a la organización en general, adicionalmente utilizan su autoridad como consejeros para hacerse de prestigio y de canonjías a cargo de la organización.<sup>206</sup>

En este sentido lo ideal sería establecer un perfil el cual debiera cumplir un socio para convertirse en Consejero, adicionalmente es necesario crear un código de conducta, que incluyera las funciones, derechos, obligaciones y responsabilidades que debe de cumplir un consejero, finalmente es indispensable capacitarlos sobre todo a aquellos que no

---

<sup>206</sup> Miller David, Los Consejos Apoyo o Lastre en Los Clubes.- Revista Clubes & Gimnasios Septiembre 2004 pp 21.

tengan experiencia en trabajos de Consejo, para que desarrollen actividades productivas.

**ESTRATEGIAS DE PRECIO Y FORMAS DE PAGO**

Cronograma de las estrategias de precio y formas de pago

| Actividad  | Nov. | Dic. | Enero | Feb. | Mar. | Abril | Mayo | Jun. | Jul. |
|--|------|------|-------|------|------|-------|------|------|------|
| Definir alternativas para el ingreso de nuevos socios.       |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Aplicación de alternativas para el ingreso de nuevos socios. |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Definir estrategias de descuento.                            |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Aplicación de alternativas de descuento.                     |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Definir alternativas para formas de pago.                    |      |      |       |      |      |       |      |      |      |
| Aplicación de alternativas para formas de pago.              |      |      |       |      |      |       |      |      |      |

**Alternativas para el ingreso de nuevos socios**

En virtud de la falta de opciones para el ingreso de nuevos socios, al contar con una sola opción, la cual requiere de tener en propiedad una acción y pagar cuotas bimestrales, es muy importante ofrecer otras alternativas para captar nuevos usuarios que incrementen la utilidad de la organización siendo algunas de ellas:

El club tiene en propiedad acciones por lo que una alternativa estriba en rentar de manera anual estas acciones beneficiándose el club con el pago que haría el nuevo usuario, así como por las cuotas bimestrales que también se generarían.

Por otra parte se beneficia a posibles clientes ya que no tendrían la necesidad de cubrir el elevado costo de una acción y sólo desembolsarían una cantidad al momento del ingreso.

## **Estrategias de Descuentos**

### **Descuentos para uso de instalaciones en horas de baja demanda**

Otra forma de diversificar ya se trató como mecanismo para ajustar la oferta a la demanda en las horas en las que no está el club y se podría abundar diciendo que los convenios con entidades escolares se pueden realizar de manera individual, con los alumnos o con la institución en aquellos casos en los que están interesados ofrecer mayores servicios a sus estudiantes pero sus instalaciones no cuentan con áreas deportivas.

### **Descuento por pronto pago**

Los descuentos por pronto pago son una alternativa importante para fomentar el pago puntual y evitar la deserción, este descuento se puede dar en efectivo o en servicios, como podría ser entregar de pases para el acceso de invitados o descuentos en el restaurante.

Por otra parte se pueden hacer descuentos por grupos de edad para hacer que los abuelos aún y cuando no usen las instalaciones deportivas tengan la posibilidad de ingresar al club y de utilizar áreas como vestidores o regaderas pagando un precio más bajo. En un esquema similar al personal doméstico que cuida a los infantes y que solo está dentro del club para atender a los niños en lo que los padres juegan sería posible bajo un esquema de pago simbólico permitir el acceso.

### **Estrategias de diversificación en las formas de pago**

Por otra parte se pueden buscar esquemas de pago con el apoyo de instituciones bancarias como es los pagos a 6 o 12 meses sin intereses, tanto para la compra de una acción como para el pago de las cuotas de manera anual con lo que se incrementan las alternativas con lo que se logra un mayor número de usuarios, se garantiza la permanencia de los mismos por todo el año y adicionalmente se cuenta con mayor liquidez al recibir el pago por concepto de cuotas por los 6 bimestres en enero.

## **CONCLUSIÓN**

Después de haber realizado una recopilación de diversos autores, respecto a los servicios deportivos, sus características, su mercado, los elementos que requieren para alcanzar la calidad, así como de los componentes de la mezcla de mercadotecnia, se infieren una serie de conclusiones dirigidas al gobierno federal, a los organismos deportivos nacionales, a dependencias encargadas de promover la salud en nuestro país, a los cuerpos legislativos, a las empresas que ofrecen servicios deportivos y a los directores y gerentes encargados de este sector. A continuación se detallaran las propuestas en cada caso.

### ***Conclusiones para el Gobierno Federal y del Distrito Federal***

En los últimos años pero muy especialmente en los cuatro del actual sexenio se ha reducido la participación del gobierno federal y del Distrito Federal en los trabajos de promoción y desarrollo de una cultura física de auto cuidado en donde el ejercicio sea el detonante de la salud corporal y mental, es por ello que resulta imprescindible realizar una nueva planeación con la que se defina de forma clara la misión del gobierno respecto al deporte.

Actualmente la mayor parte de los recursos se utilizan para la atención de los deportistas de alto rendimiento, sin atender la formación de una cultura física para la población en general.

Dados los resultados competitivos internacionales y el diagnóstico de la salud de la población es claro que se ha fracasado en ambos ámbitos, por lo que para mejorar es indispensable replantear el esquema y atender de forma decidida la creación de una cultura física entre la población en general, con lo que se mejora la salud de todos y al incrementar la cantidad de niños que practican algún deporte se desarrollan de mejor manera sus cualidades físico atléticas con lo que se logra una base de la pirámide deportiva más amplia de donde se puede realizar una mejor detección y selección de

talentos deportivos que puedan en un futuro brindar los resultados deportivos que deseamos.

Una vez determinada la importancia del gobierno en la creación de una cultura física se debe generar una mezcla de mercadotecnia que permita:

1. Hacer del deporte y la cultura física asuntos de prioridad nacional.
2. Crear un organismo multisectorial para redireccionar y coordinar los esfuerzos de todas y cada una de las dependencias que tienen ingerencia en esta tarea para no duplicar esfuerzos ejemplo:

En el Instituto Mexicano del Seguro Social el área deportiva lejos de buscar crear entre sus asegurados promover la actividad física y el deporte, canaliza sus recursos en preparar equipos y en cubrir su participación en campeonatos nacionales representando a esta institución.

Mayor coordinación entre las secretarías de Salud, Educación Pública. Desarrollo Social, así como entre el poder legislativo ya que de manera independiente cada una realiza actividades con fines muy parecidos e incluso existen serias dificultades debido a las deficiencias normativas.

3. Comunicar la necesidad y conveniencia de realizar deporte y demás actividades encaminadas a crear entre la población una cultura de física.
4. Garantizar la oferta de servicios deportivos con calidad para satisfacer las necesidades de niños, mujeres, personas de la tercera edad y en general de sectores vulnerables de la población.
5. Obtener a través de las relaciones públicas apoyos privados para el desarrollo de programas de activación física para la sociedad.

6. Incrementar en la educación básica el tiempo de la clase de educación física a por lo menos tres horas por semana, ahora que se ha reducido la demanda en este nivel.

### ***Conclusiones para las cámaras de diputados y senadores***

Por otra parte se requiere de la colaboración de los encargados de establecer la Leyes y Reglamentos para que los poderes ejecutivos federal, estatales y municipales cuenten con las herramientas necesarias para crear la cultura física que permita tener una sociedad sana y productiva que le permita a México competir en el nuevo mundo globalizado, así como incrementar los triunfos deportivos en Juegos Olímpicos.

1. Establecer en La Ley General de Educación la obligatoriedad de todos los planteles de educación básica de que cuenten con instalaciones deportivas para la formación de sus estudiantes.
2. Establecer en el Reglamento de Construcción la obligación por parte de las constructoras para que las unidades habitacionales cuenten con instalaciones deportivas para dar cabida a los niños y jóvenes que residan en ellas.
3. Establecer en la Ley de Ingresos de cada una de las Entidades del país cuotas preferenciales en predial y agua para los grandes clubes deportivos.
4. Incluir en el artículo 176 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el primer apartado que trata de otras deducciones personales autorizadas a los servicios deportivos, ya que son una parte fundamental del tratamiento preventivo y correctivo de enfermedades cardiovasculares y metabólicas, principal causa de gasto de medicamentos del Sector Salud, así como de muerte en nuestro país.
5. Establecer un impuesto marginal del 1% a la comida chatarra, con lo cual se patrocinen programas de activación física y deporte.

## ***Conclusiones para empresas que ofrecen servicios deportivos***

Este documento tiene su principal aplicación en las empresas que ofrecen servicios deportivos, ya que se describen los conceptos teóricos de la mercadotecnia es por ello que se concluye. Es necesario que se aseguren aplicar los conocimientos de mercadotecnia para lograr en primera instancia satisfacer las necesidades de sus clientes, además de mantenerse en la mejora continua y la innovación, sin conformarse con el lugar a donde han llegado y buscar el camino para superar las expectativas de sus usuarios, con lo cual mantengan su mercado y sean capaces de incrementarlo alcanzando mayores utilidades, mediante las siguientes actividades:

1. Definir de manera clara su mercado meta.
2. Establecer las características del servicio que van a ofrecer con base en el mercado meta.
3. Realizar un análisis situacional interno, así como un análisis del medio ambiente.
4. Establecer las estrategias a seguir para lograr superarlas expectativas en el servicio para el mercado meta.
5. Establecer las estrategias que permitan garantizar la comunicación efectiva dentro y fuera de la organización, tanto con los miembros y actuales clientes, como con clientes potenciales.
6. Establecer las estrategias de precio que mantengan a los actuales clientes y que faciliten la llegada de nuevos usuarios.
7. Debido a la elevada exigencia que representa la competencia es indispensable que los clubes y gimnasios contraten directivos y gerentes proactivos, innovadores, capaces de transmitir los objetivos y hacer de todos los miembros de su empresa un exacto engranaje, pero sobre todo deben de contar con los

conocimientos que les permitan generar las estrategias que garanticen una adecuada mezcla de mercadotecnia, capaz de lograr el posicionamiento necesario y competir de forma adecuada en el creciente mercado no sólo de demanda sino también de oferta para maximizar las utilidades de sus empresas.

8. Establecer el enfoque al cliente como la base de todas las decisiones, así como emplear las herramientas que nos ofrecen los diferentes autores para asegurar que todo su mercado conozca que la organización ofrece la mayor calidad y el mejor precio.

***Conclusiones para los directores y gerentes de clubes, gimnasios y en general de todas las organizaciones deportivas.***

Como observamos es indispensable que las empresas deportivas se ajusten a una creciente competencia y a clientes más exigentes, es por ello que las personas que tienen la responsabilidad de dirigir las deben utilizar los conceptos vertidos en este trabajo para cumplir las metas que les permitan superar la competencia.

1. Deben ser proactivos, innovadores, capaces de transmitir los objetivos y hacer de todos los miembros de su empresa.
2. Deben de contar con los conocimientos que les permitan generar las estrategias que garanticen una adecuada mezcla de mercadotecnia, capaz de lograr el posicionamiento necesario y competir de forma adecuada en el creciente, mercado no sólo de demanda sino también de oferta para maximizar las utilidades de sus empresas.
3. Es necesario que transformen a los Consejos de Administración y los Sindicatos para hacerlos participes en la transformación de la organización.
4. Deben dejar de tomar decisiones desde el escritorio sin considerar los conocimientos, experiencias y necesidades de las personas de primera línea.

5. Deben de poner muy especial atención en la capacitación y el desarrollo del personal.
6. Deben transformar sus organizaciones para contar con estructuras más horizontales.

### ***Conclusiones para las instituciones de educación superior***

En este nuevo esquema de competencia en el que se encuentran inmersas las empresas que ofrecen servicios deportivos existen enormes carencias de conocimientos por lo que las instituciones de educación superior juegan un importante papel en el camino que les permitan a los administradores en este sector obtener las herramientas teóricas y prácticas que les permitan dirigir de forma eficiente el destino de sus organizaciones.

1. Es por esta creciente necesidad que resulta indispensable e impostergable que las instituciones de educación superior diseñen y ofrezcan estudios en materia de deporte y sus ciencias aplicadas y para el caso que nos ocupa de mercadotecnia especializada en organizaciones deportivas.
2. Es indispensable iniciar la investigación en el deporte y sus ciencias aplicadas para generar conocimiento aplicable a la realidad de nuestro país y no seguir dependiendo de las experiencias de naciones con otra realidad económica, política, social y cultural.
3. Promover la publicación de trabajos con los lineamientos teóricos y prácticos en materia de deporte y sus ciencias aplicadas y en este caso de mercadotecnia de servicios deportivos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff. R.L. A Concept of Corporative Planning. Ed. Willey Interscience. 2a. ed. New York, 1970
2. Alesandri KL., "Strategies That Influence Memory for Service Firms", Services Marketing, Englewood Cliffs, Prntice Hall, 1991.
3. Alvear Sevilla Celina, Calidad total, Editorial Limusa Noriega Editores, 1998.
4. Artículo 6 del Decreto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal del Año 2004 Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 26 de diciembre de 2003.
5. Bateson John E. G., Managing Service Marketing, 2ª. Edición (Fort Worth, Tex. : The Dryden Press, 1992).
6. Bernard J. Mullin Stephen Hardy & William A. Sutton, "Marketing Deportivo" 2a. Edición Editorial Paidotribo Barcelona España.
7. Berry Leonard L., A. Parasuraman y Zeithaml Valarie A., "Improving Service Quality in America: Lesson Learned", Academy of Management Executive 8, núm. 2, 1994.
8. Berry Leonard L., Zeithaml Valarie A. y A. Parasuraman, "Quality Counts in Servies, Too", Business Horizons, mayo-junio de 1985.
9. Bone Louis E. y Kurtz David L., Contemporary Marketing, 8ª ed.(Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1995)
10. Booms Bernard H. y Nyquist Jody L., Analyzing the Costumer/Firm Comunication Component of the Services Marketing Mix, en Marketing of Services, Donnelly James H. y George William R., eds. (Chicago: American Marketing Association, 1981.
11. Carlzon Jan El Momento de la Verdad, Ediciones Díaz de Santos.
12. Catalogo de Acreditación de Planes y Programas de Estudios.- Dirección de Autorización y Registro.- Dirección General de Profesiones, S.E.P.
13. Celma Joan, ABC del Gestor Deportivo, Ed. Publicaciones INDE, Primera Ed. Zaragoza, España, 2004.
14. Clemmer Elizabeth C. y Schneider Benjamin, "Managing Cusstomer Dissatisfaction with Waaiting: Applying Social-Psychological Theory in a Service Setting", Advances in Services Marketing and Management, vol.2, Teresa

- Schwartz, David E. Bowen y Stephen W. Brown (eds), Greenwinch, JAI Press, 1993.
15. Cobra Marcos Marketing de Servicios, Editorial McGraw Hill Colombia 2001.
  16. Crosby, Philip B.; "La Calidad no cuesta "; Editorial CECOSA
  17. Chiavenato Idalberto, Administración, Editorial McGraw Hill, Colombia 2002.
  18. Deming. Edward. Calidad, Productividad y Competitividad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid 1989
  19. Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.
  20. Desbordes Michel, Ohl Fabien, Tribou Gary, Estrategias del Marketing Deportivo, Editorial Paidotribo, Barcelona España 2001
  21. Donna Legg y Julie Baker, "Advertising Strategies For Service Firms", Services Marketing, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991.
  22. Drucker, Peter. La Gerencia. (Tareas, Responsabilidades y Prácticas) 4a. ed., Ed. El Ateneo, México, 1981
  23. Encuesta Nacional de Nutrición.- Secretaria de Salud.- 1999
  24. Encuesta Nacional de Salud.- Secretaría de Salud.- 2000
  25. Evans J. & Berman BV., Marketing Ed Macmillan, Nueva York 1982
  26. Fred R David La Gerencia Estratégica Fondo Editorial Legis Colombia 1990
  27. Fischer de la Vega Laura, Espejo Callado Jorge, Casos de Marketing. Pearson Educación de México, 2002
  28. Guajardo Garza Edmundo, Administración de la Calidad Total, Editorial Pax México, 2003.
  29. Hill Dona H. y Nimish Gandhi, Service Adversiting: A Framework to its Effectiveness", en The Journal of Services Marketing 6, num 4 (otoño 1992)
  30. Hoffman Douglas, Bateson John, Fundamento de Marketing de Servicios, Ed. Thomson Editores México 2ª. Edición.
  31. Hughes, G. David. Mercadotecnia. (Planeación Estratégica). Ed. Addison Wesley Iberoamericana, S.A. México, 1986.
  32. Jurán, Joseph, Juran y la Calidad por el diseño. Ediciones Díaz de Santos, Madrid

- España, 1996.
33. Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Ed. Norma México, 1986.
  34. Kenichi Omhae, La Mente del Estratega. Ed. Mc Graw Hill. México, 1983.
  35. King W. R. y Cleland D.I.. Strategic Planining and Policy (New York: Van Nostrnd Reinhold, 1979)
  36. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Administración., Mc Graw Hill, México. 1985.
  37. Kotler Philip, Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales (Person Education de México,S.A. de C.V. 2002)
  38. Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 2a. reimpresión, Prentice Hall Hispanoamericana, SA., México 1986.
  39. Kotler Philip, Marketing Management, 9ª. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.J., 1997.
  40. Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991 pp 37
  41. Lerma Kirchner Alejandro, Planes Estratégicos de Mercadotecnia, Editorial Gasca, México 2003
  42. Marketing Publishing, Dirección por Objetivos. Aplicaciones a la pequeña y mediana empresa. Editorial Díaz de Santos España 1994
  43. Méndez Julio César Méndez R., La Administración, la Calidad Personal y la Calidad en el Servicio al Cliente, Gestopolis.com
  44. Miller David, Los Consejeros Apoyo o Lastre en Los Clubes.- Revista Clubes & Gimnasios Septiembre 2004.
  45. Miller David, Ponencia Los Directivos de Clubes y Gimnasios.- Memorias Congreso Clubes y Gimnasios, México D.F. 2004.
  46. Miller David, Obesidad una Razón de Mucho Peso.- Revista Clubes & Gimnasios Septiembre 2004.
  47. Mundina, J.; Gallach, J.E.; Tortosa, J.; Martínez, J.; Tatay, C.; Heredia, B. (1999). Evaluación teórica de los momentos de la verdad en el servicio de deportes de la Universidad de Valencia. I Congreso sobre la actividad física y el deporte en la Universidad. Libro de Actas. 29 abril- 1 mayo. Valencia.
  48. N. Elias, E. Dunning, Sport et Civilisation, la Violence Maîtrisée. Paris, Fayard, 1994.

49. Parasuraman Parsu, Zaithaml Valarie A. y Berry Leonard L., Alternative Scales for Measuring. Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", Journal of Retailing 70, núm. 1994.
50. Parasuraman A., Berry Leonard L. y Zeithaml Valarie A., "Understanding Customer Expectations of Service", Sloan Management Review 32, núm. 3, verano de 1991.
51. Pearcell John A., "The company Misión As a Strateg Tool", Sloan Management Review(Spring 1982:
52. París Roche Fernando La Planeación Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Editorial Paidotribo, España
53. Presupuesto de la Comisión Nacional de Cultura física y Deporte 2004. [www.conade.gob](http://www.conade.gob)
54. Ramírez Cavaza César. Calidad total en las empresas turísticas, Ed. Trillas, México 2002
55. Sánchez Bujan Pablo "Marketing Deportivo" La Clave del Éxito en la Gestión de los Centros de Actividades Físico Deportivas y Recreativas, Madrid España 1999
56. Schroeder, Roger G. Administración de Operaciones. Mc Graw Hill Company, México 1983.
57. Stanton, J. William. Fundamentos de Marketing. 2a, ed. Ed. McGraw Hill, México 1981.
58. Steiner, George A. Planeación Estratégica. Compañía Editorial Continental, S.A. 6a. impresión. México, 1986
59. Taylor, Weldon, Shaw Jr. Roy T. Fundamentos de Derecho. Ed. South Western publishing CD. USA 1977 p. 152.
60. Tellis Gerard J., "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", Journal of Marketing 50, octubre de 1986, pp. 146-160
61. Vargas Nelson, Informe de la CONADE a la Cámara de Diputados., 4 de febrero de 2004.
62. Zeithaml Valarie, A. Parasuraman y Berry Leonard L., Delivering Quality Service: Balancing Customer Percptions and Expectations, Nueva York, Free press, 1990.
63. Zeithaml Valerie A. & Bitner Mary Jo, Marketing de Servicios Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa 2ª. Edición Mc Graw Hill pp.464



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Othón Hermelindo Díaz Valenzuela**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Dra. María Cristina Alba Aldave      | Presidente |
| M. en C.C. Laura Fischer de la Vega  | Vocal      |
| Dr. Raúl Mejía Estañol               | Vocal      |
| M.A. José Luis Robles Ramírez        | Vocal      |
| M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros | Secretario |
| M.B.A. Jesús Pérez Ponce             | Suplente   |
| M.C.S. Luis Cruz Soto                | Suplente   |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 26 de octubre del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**