



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICE-RECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**HERRAMIENTA DE SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN INTERNET PARA UNA  
CASA DE FRAGANCIAS**

Realizado por:

Lic. Alonso Acosta

Tutor:

Prof. Carlos Vera

Caracas, 20 de enero de 2004

## **DEDICATORIA**

A Aquel que todo lo facilita mágicamente cuando el esfuerzo es sincero, a sus  
Colaboradores Directos.

A aquellos que me apoyaron directamente con su inteligencia, amor y aportes  
tácitos y explícitos: a mi adoradísima esposa Paloma, a mi chiquitín Diego  
Alonso, a mis amados padre y madre, a mi amigo Sergio...

y a todos los que han dejado su huella inspiradora mostrando que es posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a todas las personas que colaboraron con la elaboración de este trabajo:

A Sergio Zamboni, mi jefe, por promover y apoyar la importancia de esta iniciativa dentro de la compañía y por su confianza en mí para llevarla a cabo.

A mi tutor Carlos Vera, quien en todo momento me aportó toda su experiencia, asistencia, confianza y apoyo para lograr este trabajo. Gracias por las lecciones.

Al Profesor Darío Rico... por su apertura y ayuda. Este postgrado fue posible en buena medida gracias a él.

A todos quienes dentro de Givaudan, facilitaron su experticia y colaboración.

Gracias a todos.

## INDICE

|                                                                                           | Pág.      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN</b>                                                                            | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>                                                           |           |
| <b>1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.</b>                                                 | <b>12</b> |
| <b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                                    | <b>16</b> |
| <b>1.3. CONTEXTO DEL ESTUDIO, EL NEGOCIO DE FRAGANCIAS</b>                                | <b>19</b> |
| <b>1.4. OBJETIVOS</b>                                                                     |           |
| 1.4.1. General                                                                            | 23        |
| 1.4.2. Específicos                                                                        | 23        |
| <b>1.5. ALCANCE</b>                                                                       | <b>24</b> |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                                                         |           |
| <b>2.1. SERVICIO</b>                                                                      | <b>25</b> |
| <b>2.2. NECESIDADES</b>                                                                   | <b>26</b> |
| <b>2.3. SATISFACCIÓN</b>                                                                  | <b>29</b> |
| <b>2.4. SERVICIO AL CLIENTE</b>                                                           |           |
| 2.4.1. Una definición.                                                                    | 30        |
| 2.4.2. Objetivos de Servicio al Cliente.                                                  | 31        |
| 2.4.3. Aspectos Estratégicos de Servicio al Cliente                                       | 35        |
| 2.4.3.1. <i>El servicio y el valor a través del ciclo de vida del producto.</i>           | 36        |
| 2.4.3.2. <i>El servicio puede agregar valor.</i>                                          | 38        |
| 2.4.3.3. <i>Los productos incluyen o generan requerimientos y necesidades de Servicio</i> | 40        |
| 2.4.3.4. <i>El servicio y la percepción del tiempo</i>                                    | 41        |
| 2.4.3.5. <i>El precio de los servicios es diferente del precio de los productos</i>       | 42        |

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.3.6. <i>El servicio debe ser completamente gerenciado, entregado y controlado como cualquier otra línea de productos del negocio</i> | 43 |
| 2.4.4. Un enfoque práctico de aplicación de un concepto estratégico de Servicio                                                          | 45 |
| 2.4.5. Alcance de Servicio al Cliente.                                                                                                   | 46 |
| 2.4.6. Actividades o Elementos de Servicio al Cliente.                                                                                   | 50 |
| 2.4.6.1. <i>Información sobre Productos y Servicios</i>                                                                                  | 51 |
| 2.4.6.2. <i>Servicio Cara a Cara</i>                                                                                                     | 52 |
| 2.4.6.3. <i>Servicio Telefónico</i>                                                                                                      | 54 |
| 2.4.6.4. <i>Toma de Órdenes.</i>                                                                                                         | 57 |
| 2.4.6.5. <i>Facturación y Manejo de Pagos.</i>                                                                                           | 59 |
| 2.4.6.6. <i>Manejo de reclamos.</i>                                                                                                      | 59 |
| 2.4.6.7. <i>Reparaciones.</i>                                                                                                            | 62 |
| 2.4.6.8. <i>Gerencia de la cultura de Servicio al Cliente.</i>                                                                           | 63 |
| <b>2. 5. INTERNET</b>                                                                                                                    |    |
| 2.5.1. ¿Qué es Internet?                                                                                                                 | 66 |
| 2.5.2. La Internet y su Historia.                                                                                                        | 67 |
| 2.5.3. Cómo funciona: una visión general                                                                                                 | 69 |
| 2.5.3.1. <i>Direcciones IP</i>                                                                                                           | 72 |
| 2.5.3.2. <i>Nombres de Dominio</i>                                                                                                       | 73 |
| 2.5.3.3 <i>Direcciones URL</i>                                                                                                           | 73 |
| 2.5.4. Equipo Necesario                                                                                                                  | 75 |
| 2.5.4.1. <i>Hardware/Software - características</i>                                                                                      | 77 |
| 2.5.5. Proveedores de Internet                                                                                                           | 78 |
| 2.5.6. Posibilidades que ofrece la Internet y su Futuro                                                                                  | 80 |
| 2.5.7. Intranets                                                                                                                         | 82 |

|                                          |                                                                         |            |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.8.                                   | ¿Cuál es el futuro de Internet?                                         | 84         |
| <b>2.6.</b>                              | <b>EL COMERCIO ELECTRÓNICO POR INTERNET O E-COMMERCE</b>                | <b>85</b>  |
| 2.6.1.                                   | Los elementos del Comercio                                              | 86         |
| 2.6.2.                                   | Beneficios del Comercio Electrónico                                     | 88         |
| 2.6.3.                                   | Retos y oportunidades del eCommerce.                                    | 89         |
| 2.6.4.                                   | Internet en Latinoamérica vista a través del eCommerce                  | 91         |
| <b>2.7.</b>                              | <b>"eSERVICE": SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN INTERNET</b>               |            |
| 2.7.1.                                   | ¿Qué es y qué procura?                                                  | 101        |
| 2.7.2.                                   | Posibilidades que ofrece el Servicio al Cliente                         | 102        |
| 2.7.3.                                   | Ventajas y Limitaciones del "eService"                                  | 104        |
| 2.7.4.                                   | Factores Críticos a ser considerados en una solución de "eService"      | 105        |
| <b>CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO</b> |                                                                         |            |
| <b>3.1.</b>                              | <b>HIPÓTESIS</b>                                                        | <b>107</b> |
| <b>3.2.</b>                              | <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>                                       | <b>107</b> |
| 3.2.1.                                   | Identificación de la variables                                          | 108        |
| 3.2.2.                                   | Medición de las Variables                                               | 110        |
| 3.2.3                                    | Muestra                                                                 | 112        |
| 3.2.4                                    | Instrumentos de Medición de Las Variables                               | 116        |
|                                          | 3.2.4.1 <i>Instrumento de Medición dirigido a expertos del negocio.</i> | 118        |
|                                          | 3.2.4.2 <i>Instrumento de medición dirigido a Clientes</i>              | 121        |
| <b>3.3.</b>                              | <b>RESULTADOS</b>                                                       |            |
| 3.3.1                                    | Consulta a Expertos                                                     | 124        |
|                                          | 3.3.1.1 <i>Perfil de los Expertos</i>                                   | 124        |
|                                          | 3.3.1.2 <i>Resultados</i>                                               | 125        |

### **3.4. HERRAMIENTA DE SERVICIO AL CLIENTE BASADA EN INTERNET**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.1. Concepto General                                                      | 135 |
| 3.4.2. Caracterización del Diseño                                            | 138 |
| 3.4.2.1. <i>Página de Inicio</i>                                             | 139 |
| 3.4.2.2. <i>Página de Servicios</i>                                          | 144 |
| 3.4.2.3. <i>Módulo Comercial</i>                                             | 145 |
| 3.4.2.3.1 <i>Crear un brief de un proyecto:</i>                              | 145 |
| 3.4.2.3.2 <i>Visualizar el Estado de un proyecto:</i>                        | 150 |
| 3.4.2.3.3 <i>Visualizar el Portafolio de Fragancias o Listas de Precios:</i> | 153 |
| 3.4.2.4. <i>Módulo de Marketing:</i>                                         | 156 |
| 3.4.2.4.1 <i>Ver presentaciones de Marketing</i>                             | 156 |
| 3.4.2.4.2 <i>Market Intelligence</i>                                         | 160 |
| 3.4.2.4.3 <i>Fragranceland</i>                                               | 163 |
| 3.4.2.4.4 <i>Ver Listado de Estudios de Mercado</i>                          | 165 |
| 3.4.2.5. <i>Módulo de Suministro</i>                                         | 167 |
| 3.4.2.5.1. <i>Nueva Orden de Compra</i>                                      | 170 |
| 3.4.2.5.2. <i>Planificación de Compras</i>                                   | 171 |
| 3.4.2.5.3. <i>Estatus de Órdenes</i>                                         | 173 |
| 3.4.2.5.4. <i>Estado de Cuenta</i>                                           | 176 |
| 3.4.2.6. <i>Quejas y Reclamos</i>                                            | 179 |
| 3.4.2.7. <i>Información Corporativa</i>                                      | 182 |
| 3.4.3. Derechos de uso y Frecuencia de actualización de la información       | 183 |

### **3.5. ALGUNOS FACTORES A CONSIDERAR PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE LA HERRAMIENTA**

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | <b>187</b> |
| <b>V. ANEXOS</b>                          | <b>190</b> |
| A. GBTS                                   | 191        |
| B. EL SALES OFFICE                        | 193        |
| C. FRAGRANCELAND                          | 195        |
| D. BPCS                                   | 196        |
| E. OTROS: PROCEDIMIENTOS                  | 197        |
| <b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>                   | <b>199</b> |

#### **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

|            |                                                                  |     |
|------------|------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1   | Resumen Histórico de la Compañía                                 | 14  |
| Diagrama 1 | Una Visión Estratégica de los Servicios                          | 46  |
| Gráfico 1  | Penetración de la Internet en Latinoamérica 2000-2005            | 94  |
| Gráfico 2  | Crecimiento en el Gasto en el Sector B2B del eCommerce 2000-2005 | 95  |
| Gráfico 3  | Ventas por Internet por Tamaño de Compañía                       | 98  |
| Gráfico 4  | Tiempo para Comenzar a Vender por Internet en Latinoamérica      | 99  |
| Figura 2   | Página de Inicio                                                 | 140 |
| Figura 3   | Página de Registro                                               | 140 |
| Diagrama 2 | Proceso de Validación de un Nuevo Usuario                        | 142 |
| Figura 4   | Página de Olvido de Clave                                        | 143 |
| Figura 5   | Página de Servicios                                              | 144 |
| Figura 6   | Página de Creación de un Brief                                   | 148 |
| Figura 7   | Página de Rastreo del Proyecto                                   | 150 |

|             |                                                                        |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 8    | Página de Estado de Proyectos                                          | 152 |
| Figura 9    | Página de “Mi Portafolio” – Lista de Precios                           | 155 |
| Figura 10   | Ejemplo de Producto del Portafolio                                     | 155 |
| Figura 11   | Página con Listado de Presentaciones de Marketing                      | 158 |
| Figura 12   | Página que Activa Despliegue del Resumen de Presentación               | 159 |
| Figura 12.1 | Resumen de Presentación en Línea                                       | 159 |
| Figura 13   | Página de Solicitud de Presentaciones                                  | 160 |
| Figura 14   | Página de Selección de Categorías                                      | 162 |
| Figura 14.1 | Página Activación del Reporte                                          | 162 |
| Figura 14.2 | Reporte del Market Intelligence en Línea                               | 163 |
| Figura 15   | Página de Búsqueda del Fraganceland                                    | 164 |
| Figura 16   | Listado de Productos a ser Visualizados Bajo un Criterio de Búsqueda   | 165 |
| Figura 17   | Listado de Estudios de Mercado que pueden ser consultados              | 166 |
| Figura 18   | Forma para la Creación de Orden de Compra                              | 170 |
| Figura 19   | Forma de Planificación de Compras                                      | 172 |
| Figura 20   | Página de Rastreo de Órdenes                                           | 174 |
| Figura 21   | Página de Estatus de Orden de Compra                                   | 175 |
| Figura 22   | Página de Rastreo de Estado de Cuenta y Acceso a Notificación de Pagos | 177 |
| Figura 23   | – Estado de Cuenta en Línea                                            | 178 |

|           |                                   |     |
|-----------|-----------------------------------|-----|
| Figura 24 | - Página de Notificación de Pagos | 179 |
| Figura 25 | - Pagina de Quejas y Reclamos     | 181 |

## **RESUMEN**

En la búsqueda de la materialización de su visión y el cumplimiento de su misión, las organizaciones definen valores, trazan objetivos y elaboran planes de acción en los que se definen lineamientos o competencias generales a ser logrados con la ejecución de estrategias y acciones definidas.

El presente trabajo es una de estas acciones y se emprende como respuesta a una situación real que enfrenta una organización: la necesidad de poner en práctica iniciativas que contribuyan con el fortalecimiento de su relación con los clientes y su posición competitiva en la región. Con él se ofrece una contribución al fortalecimiento de la excelencia comercial de la organización, una de las competencias a ser optimizada como paso inmediato para el logro de su visión.

Se crea un concepto de servicio al cliente basado en Internet definiéndose su diseño, estructura, actividades, procesos, y la dinámica de su funcionamiento interno e interacción con los clientes. Todo esto, a partir de una investigación de carácter exploratorio y descriptivo en la que se analizan los fundamentos de Servicio al Cliente e Internet y luego procede a una investigación cualitativa con expertos del negocio para orientar los elementos a ser considerados con esta herramienta, para el logro del objetivo.

Se realiza el análisis de las opiniones de los expertos y en conjunto con toda la base teórica se materializa la propuesta de la herramienta. La misma se crea en torno a las variables básicas de servicio al cliente: Satisfacción y Lealtad, con el agregado de la Diferenciación como puntal para obtener ventaja sobre la competencia. En este sentido, adicional a su creación, se diseña un instrumento que permitirá a la organización obtener mediciones de satisfacción, lealtad potencial y diferenciación percibida para, una vez desarrollada la herramienta, optimizar su diseño.

Otros elementos teóricos incorporados son fundamentos de Formulación y Evaluación de Proyectos, Manejo Efectivo de Clientes Claves e Investigación de Mercados. También se acude a literatura sobre Modelos ya que se busca lograr una solución a un problema a través de la abstracción y simplificación de fenómenos complejos.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.**

La organización para la que se lleva a cabo este trabajo pertenece a la industria global de fragancias, en la que el principal objetivo de las empresas que la conforman es la venta rentable de aceites esenciales utilizados en la perfumación de productos de consumo masivo dentro de varias categorías como limpieza, cuidado personal, y perfumería fina, entre otras. Su grupo de clientes está conformado por compañías de consumo masivo de operaciones y alcance global, internacional, regional o local.

Al conocer un poco de la historia de la compañía, encontramos que contando adquisiciones, fusiones y asociaciones, sus inicios datan de 1796, fecha en la que comenzó a existir la primera empresa que hoy forma parte de una sola entidad corporativa. Luego de haber sido una división de un importante grupo farmacéutico mundial, la compañía pasó a independizarse a partir del 1 de enero del año 2000.

La figura 1. muestra un resumen de la historia recién referida.

**Legend**

- ☆ Fundación
- ⌘ Adquisiciones
- ☉ Fusiones
- ❖ Asociación Estratégica

**Tasmaker**

- 1913 Fries and Fries
- 1914 PFW
- 1889 Polak & Schwarz
- 1971 by Mallinckrodt
- 1975 of Redd Citrus
- 1973 by Hercules
- 1992 Tasmaker
- 1998 of Zimmermann-Hobbs

**Roure**

- 1820 Roure-Bertrand
- 1905 Dupont
- 1926 Roure-Bertrand & Dupont
- 1964 by Roche
- 1995 of CFC
- 1997 of Tasmaker

**Givaudan**

- 1860 Fritzsch Brothers
- 1796 Dodge & Olcott
- 1895 Givaudan
- 1900 Flora
- 1911 WEF
- 1929 Oehme & Baier
- 1948 of Esrolko
- 1963 by Roche
- 1970 Riedel-de Haen
- 1980 by BASF
- 1989 of Riedel-Arom
- 1991 of FDO
- 1991 Givaudan Roure
- 2000 - Givaudan lista en la Bolsa de Valores de Suiza

Como consecuencia de este nuevo cambio, la compañía realizó un replanteamiento de sus objetivos a largo, mediano y corto plazo, creando así una nueva visión y un nuevo grupo de valores cuyos enunciados se describen a continuación:

Valores: "Concentración en el cliente, sentido de urgencia e innovación ambiciosa".

Latinoamérica, como región, no escapó a estas acciones, hecho que además de traducirse en alineamiento con nuevas políticas y acciones globales, generó también objetivos, políticas y acciones locales orientadas a lograr la materialización de la visión en la región.

Los nuevos objetivos de la organización son:

1. Lograr la más alta tasa de negocios ganados.<sup>1</sup>
2. Desarrollar la fragancia ganadora al precio adecuado.
3. Ser percibida como la mejor casa de fragancias de la región.

Las acciones, por su parte, han tenido dos enfoques: uno interno, orientado a la mejora de procesos llevados a cabo dentro de la organización, y uno externo, dirigido a mejorar sustancialmente la relación comercial con los clientes y consolidar una posición de liderazgo en la región.

Dentro de las acciones de carácter interno, es relevante para este estudio mencionar varias destinadas a la implementación de sistemas para lograr mayor eficiencia en la gestión de desarrollo y ventas. Entre algunas de estas está el desarrollo de un sistema de control y seguimiento de "briefs"<sup>2</sup> de proyectos (GBTS, Global Briefing Tracking System)<sup>3</sup>, una página en Intranet para el área comercial de Latinoamérica; y el lanzamiento en Mayo del 2002 de un sistema de administración y coordinación de cuentas, el "Sales Office"<sup>4</sup>, o la Oficina de Ventas.

En paralelo y con el objeto de orientar las acciones de impacto directo en la relación con los clientes, durante el segundo semestre del año 2001, la organización llevó a cabo una investigación de mercado con el objetivo de conocer a profundidad su posición competitiva en la región, basándose en la

---

<sup>1</sup> Tasa de Negocios Ganados(%): el número de proyectos que se convierten en ventas efectivas comparado con el número total de los proyectos en los que se participa.

<sup>2</sup> La traducción literal de Brief al español es "breve". Otra acepción es la de "informe" o "escrito". En el caso de este estudio se refiere a una comunicación generalmente escrita en la que brevemente se describen los objetivos y detalles de un proyecto a algún proveedor de manera tal que éste último supla a la organización de los requerimientos hechos a través del mismo.

<sup>3</sup> El GBTS o Sistema Global de Seguimiento de Proyectos, es el sistema de información a través del cual se coordinan y centralizan todas las actividades relativas a un proyecto local, regional o global. Todas las acciones generadas en las áreas de Creación, Tecnología e Innovación y Cadena de Suministros son accionadas a partir del registro de los briefs y nuevas órdenes de negocios dentro de este sistema.

evaluación que los clientes claves emiten de la compañía a los diferentes niveles de interrelación: gerencia general, gerencia comercial, gerencia de mercadeo, gerencia de desarrollo y tecnología, y gerencia de cadena de suministros. El resultado fue un diagnóstico en el que la organización fue calificada como la segunda mejor en Latinoamérica con una serie de fortalezas claras y un grupo de aspectos a mejorar relativos a cada uno de los niveles de relación con los clientes.

El diagnóstico dejó en evidencia la brecha entre la visión y objetivos de la organización y su posición competitiva actual en Latinoamérica. En consecuencia, la gerencia a cargo de la región delineó los elementos en los que mantendría su enfoque para el logro de los objetivos ya mencionados: excelencia comercial, mayor cantidad de aciertos en el desarrollo de las fragancias, velocidad de respuesta y atención, potenciación de la creatividad e innovación, preservación de la excelencia en la cadena de suministros, y desarrollo y mantenimiento de mayor intimidad<sup>5</sup> con los clientes.

Es así como en este contexto nace la necesidad de crear soluciones que de manera integrada, sustentable y rentable permitan a la organización forjar la posición de liderazgo a la que aspira.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, la industria de fragancias se ha convertido en un área en el que participan múltiples empresas especializadas, diversificadas y globalizadas que compiten por los mismos negocios en un mercado industrial, mercado que se caracteriza por poseer un número limitado de clientes con alto potencial. La satisfacción y lealtad de los clientes son elementos claves en el que todas las

---

<sup>4</sup> El "Sales Office" es un sistema de uso interno cuyo objetivo es optimizar la gestión comercial de atención a los clientes. Puede describirse como una base de datos creada para el personal de ventas en la que está registrada toda la información descriptiva de los clientes (nombre, cargos, edad, sexo, fecha de nacimiento, locación, segmento, productos, marcas, direcciones de e-mail, números telefónicos). Constituye la base de conocimiento de los clientes para la organización.

<sup>5</sup> Intimidad es entendida en la industria como el logro de estrechas y fluidas relaciones con los clientes.

empresas deben invertir como prerequisite para poder aspirar a relaciones de negocios duraderas y rentables, una de las principales fuentes de sustento del negocio y la organización.

Al mismo tiempo, se encuentran clientes cada vez más profesionales, con mayor capacidad técnica, mayor conocimiento de su negocio, mayor capacidad tecnológica y organizativa, mayor acceso al mercado global, mayor consciencia de su poder de negociación y mayores exigencias para tomar decisiones a favor de un proveedor. Más allá de presentar el producto adecuado, el proveedor ahora tiene que ofrecer el mejor paquete de ofertas y servicios que soporten una propuesta olfativa. El cliente espera que una casa de fragancias le ayude en su toma de decisión a favor de mayor creación de valor para su propio negocio.

De la investigación realizada a finales del 2001, la empresa pudo conocer más de cerca los elementos que la describen desde el punto de vista de los clientes. Se diagnosticaron fortalezas como: la ética y credibilidad, buena calidad y confiabilidad de los productos, atención y calificación profesional y eficiencia en la cadena de suministros; y debilidades como: la necesidad de mejorar el enfoque personalizado, la proactividad y respuestas rápidas, la creatividad e innovación, y la excelencia comercial entendida como apertura, originalidad y flexibilidad para negociar y atender. En la mayoría de los casos, los clientes consideraron a la empresa como la número 2 del mercado.

De aquí el problema de la organización y del presente trabajo. La organización ha comprendido la necesidad de tomar acciones concretas y articular estrategias si quiere llegar al logro de su visión: ser el líder indiscutible de la industria de fragancias, no el número 2. Necesita trabajar sobre sus debilidades para superarlas.

Este trabajo es una respuesta concreta a esta problemática; en particular en lo que respecta a la excelencia comercial entendida como apertura, originalidad, flexibilidad para negociar y atender, y en este sentido de la atención, como la calidad y posibilidades de toda la estructura y estrategias comerciales adoptadas por la compañía para atender a sus clientes. Se

propone la conceptualización de un medio por el cual la organización podrá ampliar el acercamiento a sus clientes, impulsar su imagen de originalidad dentro de la industria y además complementar su estrategia de servicio apoyándose en las posibilidades actuales y crecientes de la Internet.

Se busca el desarrollo de una ventaja competitiva en su industria, que contribuya a mejorar la capacidad de satisfacer a sus clientes, de mantenerlos leales a la organización y sus productos, y de facilitar el logro de sus objetivos de crecimiento a través de la participación en más proyectos.

No obstante, la organización debe tener claro cómo lograr dicha satisfacción y cumplimiento de exigencias sin atentar contra su propio negocio. Por esto, podría decirse que el problema a resolver con este trabajo en concreto es:

*¿Qué debe contener una herramienta de Servicio al Cliente basada en Internet y cómo debe funcionar para que contribuya con la excelencia comercial de la empresa, y la satisfacción y lealtad de sus clientes?*

Para llegar a mayor profundidad, se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué aspectos de Servicio al Cliente debe considerar la herramienta?
2. ¿Cuál será su estructura y diseño?
3. ¿Qué actividades, procedimientos y procesos son los más idóneos y factibles para su funcionamiento efectivo?
4. ¿Cómo deben alinearse estas actividades?
5. ¿Qué implicaciones organizacionales y/o estructurales tendrá?
6. ¿Cómo conjugar los recursos actualmente disponibles en la organización en una herramienta como esta?
7. ¿Qué atributos debe tener?
8. ¿Qué factores pueden atentar contra su éxito?

9. ¿Cómo puede éste colaborar con la excelencia comercial, la intimidad, la proactividad y la lealtad?
10. ¿Cómo aprovechar la Internet para sustentar la herramienta y mejorar el actual nivel de satisfacción al cliente?
11. ¿Cómo usar la Internet para que a través de la herramienta se pueda apuntalar comprensión del mercado?

### **1.3. CONTEXTO DEL ESTUDIO, EL NEGOCIO DE FRAGANCIAS.**

El perfume ha sido parte de la vida humana desde hace más de mil años. Como lo relata la publicación del Museo de Arte Contemporáneo de Nueva Cork (1999), "Scents of Time, Perfume from Ancient Egypt to the 21<sup>st</sup> Century", su historia comienza a registrarse en el medio oriente con el arte de mezcla de fragancias, para luego viajar al occidente, a Grecia y Roma, con fuerte contribución del comercio Árabe que traía esencias aromáticas del Asia del Este. El primer centro Europeo de perfumería fue la Italia del Renacimiento, siendo relevado por Francia en el siglo XVIII. Hoy, entre los principales centros de producción de fragancias también se ubica Estados Unidos, que junto con Francia, marcan tendencia en el mundo de la perfumería.

La fragancia sigue siendo relevante en la vida humana del siglo XXI pues en la actualidad desempeña un rol importante en otras industrias como materia prima utilizada en conjunto con otras en la elaboración de distintos productos de consumo masivo. Forma parte integral de la fórmula en distintas proporciones, variando de acuerdo al tipo de producto en el cual es aplicada. La industria se ha desarrollado y especializado como negocio de dimensiones globales.

Para la industria de fragancias, las categorías de productos son básicamente dos: productos de consumo masivo y perfumería fina.

La categoría de productos de consumo masivo está conformada por productos de limpieza del hogar (limpiadores líquidos, lavaplatos, cloro, limpiavidrios, perfumadores de ambiente), productos de lavado de la ropa (detergentes, jabones en barra, suavizantes), y productos de cuidado personal (jabones corporales, shampoo, acondicionadores, cremas corporales y desodorantes, entre otros).

Por su parte, la categoría de Perfumería Fina se divide en productos masculinos y femeninos que abarcan desde aguas de colonia hasta agua de perfume, diferenciándose básicamente por la concentración de perfume que cada una de éstas tiene en función de su uso final.

Es así como puede entenderse que el ámbito dentro del cual se desenvuelven las casas de fragancia es el mercado industrial; el cliente o comprador inmediato de los productos – fragancias- lo conforman las compañías manufactureras de la industria de consumo o perfumería fina.

Entre los principales proveedores de las casas de fragancia están los productores de químicos y materias primas de perfumería: aceites esenciales naturales o sintéticos. Dada la especialización de la industria, en muchos casos las mismas casas de fragancias son las que se surten a sí mismas, e incluso a su competencia, de las materias primas, en integración horizontal hacia atrás de la cadena de valor del negocio.

La competencia está conformada por otras casas de fragancia. En el mercado mundial, el negocio de fragancias está altamente atomizado desde el punto de vista del número de compañías que participan en él; sin embargo, el mercado mundial se concentra en gran proporción en 4 grandes compañías con operación y cobertura global: Givaudan, Firmenich, IFF (International Fragrances and Flavors), Symrise. Estas compañías a su vez forman parte del grupo de proveedores clave de las principales compañías de consumo y perfumería a nivel mundial tales como Procter & Gamble, Unilever, Colgate y Avon, por ejemplo.

Hoy las casas de fragancias son empresas independientes mientras que en el pasado un grupo importante de estas formaba parte de otras empresas, en algunos casos farmacéuticas.

Sintetizando, la dinámica comercial del negocio de fragancias, se inicia cuando un cliente emprende un proyecto de desarrollo o modificación y (re)lanzamiento de un producto. El cliente emite un "brief" o racional del proyecto indicando sus objetivos, tipo de producto y beneficios, características técnicas, perfil del consumidor, lugar de lanzamiento, y volúmenes estimados de venta, entre otros detalles. El brief es recibido y procesado por un Ejecutivo de Cuentas, quién una vez comprendidos los matices del mismo, lo canaliza a un Evaluador<sup>6</sup> para que éste coordine lo correspondiente a la creación/formulación con un Perfumista. Una vez creadas varias fragancias alternativas, el Evaluador selecciona lo que considera responde mejor al Brief, lo entrega al Ejecutivo de Cuentas, quién a su vez presenta y cotiza al cliente. El cliente realiza su proceso de selección y decisión y finalmente coloca una orden de compra a la casa de fragancias quién eventualmente produce, factura y entrega el producto.

En este proceso interactúan las áreas listadas: gerencia comercial, gerencia de creación, gerencia técnica y de aplicaciones, y gerencia de cadena de suministro. Su participación es determinante en el éxito del negocio. Dependiendo del cliente, sus metodologías y exigencias, y el tamaño o potencial del proyecto, la alocaión de recursos por parte de la empresa en cada una de estas áreas es más o menos intensiva.

Un factor importante a considerar dentro del negocio, es que las casas de fragancias, sobre todo las de carácter internacional y/o global, en muchos casos disponen de recursos y conocimiento de tendencias del mercado que superan al de sus clientes y que determinan el curso de decisiones estratégicas respecto a sus productos.

---

<sup>6</sup> "Evaluador" es un cargo dentro de la estructura de Desarrollo de la industria de fragancias, también conocido como CFM o Creation Fragrance Manager. Es quién se encarga de orientar al perfumista (creador del perfume) en el desarrollo de la fragancia. Es quién selecciona la fragancia técnica y comercialmente más adecuada para el proyecto.

Es así como para algunos proyectos de carácter Global cuyo potencial de ventas es de carácter estratégico, la casa de fragancia, más allá de sólo suministrar una fragancia, hace uso de cuantiosos recursos dirigidos a lograr la mejor oferta total de servicios, junto con la fragancia. En el área comercial, por ejemplo, pueden involucrarse personas de distinto nivel dentro de la compañía para darle peso político a iniciativas de acuerdos comerciales de alto nivel y lograrse acuerdos relacionados con el valor del negocio y su sostenibilidad en el tiempo con rebates, descuentos por volumen, condiciones de pago y tasas de cambio preferenciales, entre otros. En el área de creación y marketing pueden llevarse adelante importantes campañas de investigación de tendencias de mercado tanto generales como aplicadas a la categoría haciendo uso de múltiples métodos, y disponibilizarse perfumistas, evaluadores y personal de marketing de distintas regiones del mundo de acuerdo a su experticia en las categorías objeto de los proyectos. En el área técnica y de aplicaciones pueden darse desarrollos exclusivos de tecnologías como por ejemplo fragancias con poder repelente, y apoyar al cliente en aspectos técnicos como optimización de formulaciones y métodos de producción en función de los beneficios del producto y de su relación con las fragancias, otro ejemplo, fragancias fotosensibles que se liberan con la acción del sol.

Esta dinámica adquiere una complejidad mayor al considerarse el gran número de clientes atendidos, la amplitud de las categorías y el alcance geográfico de la compañía.

Son múltiples las necesidades de servicio que se generan de este intercambio en las distintas fases de la relación con los clientes, tanto en el inicio de algún proyecto, como en el mantenimiento y defensa de los negocios y relaciones existentes. La mayoría de los intercambios son canalizados a través del área comercial y luego delegados a las áreas internas correspondientes.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. General:**

Desarrollar un concepto de sistema de servicio al cliente basado en Internet que contribuya a la mejora de la excelencia comercial de la compañía.

##### **1.4.2. Específicos:**

- a) Identificar los usuarios potenciales.
- b) Conjuguar diferentes recursos disponibles en la organización en una solución de servicio integrado.
- c) Determinar las funciones que sirvan para ampliar los canales de contacto, la atención y la satisfacción a necesidades de los clientes.
- d) Facilitar una interacción rápida, directa y efectiva entre los clientes y la compañía.
- e) Abrir espacios de promoción de información que refuercen la diferenciación de la organización.
- f) Complementar la gestión de las áreas y departamentos de contacto directo con los clientes.
- g) Profundizar la personalización (originalidad) de la relación con los clientes.
- h) Complementar acciones orientadas al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.
- i) Crear los medios para medir la satisfacción, lealtad y diferenciación potencial resultantes del concepto.

### **1.5. ALCANCE**

La organización para la cual se desarrolla el proyecto tiene operaciones a nivel Global subdivididas en 4 regiones: Norte América (EE.UU y Canadá), Europa, EAME (East Asia and the Middle East - Asia Oriental y el Medio Oriente) y Latinoamérica (México y Centro América, Caribe Venezuela y Ecuador, Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Perú). El proyecto se desarrolla para la región Latinoamérica.

Abarcará lo correspondiente al diseño y caracterización de un concepto que se adapte a la realidad de la empresa y la industria y que al mismo tiempo responda a las preguntas referidas en el planteamiento del problema y logre los objetivos. El énfasis del diseño y del desarrollo de este trabajo es de carácter gerencial - comercial por lo que no se profundiza en aspectos técnicos relativos al negocio de fragancias o Internet.

Junto con el diseño se crea el instrumento para la medición de las variables clave una vez este sea puesto en marcha por la organización en calidad de prueba piloto.

Se explican las interacciones entre departamentos y sistemas existentes como base para el funcionamiento del diseño, mas no se realizan estimaciones ni cálculos del costo atribuibles al desarrollo de las aplicaciones que permitirán la operación del sistema.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Antes de entrar en la materia de Servicio al Cliente, centro temático del estudio, se procede a analizar los conceptos básicos subyacentes implicados en esta disciplina.

### **2.1. SERVICIO**

Al consultar el término en cuestión, entre otras acepciones, se encuentra: "organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas", junto con otro término: "Disposición". (Pequeño Larousse Ilustrado, p. 904).

Se puede notar que el término involucra la participación de dos agentes y de una o varias necesidades. Servir, la raíz del término servicio, implica ser de utilidad, aportar a la solución de algún problema, a la satisfacción de una necesidad.

Así pues, el servicio es un concepto que parece traer implícito al menos tres grupos de elementos. El primero: agentes, personas u organizaciones; el segundo: necesidades o problemas a resolver; y el tercero: la satisfacción de las necesidades o la solución de problemas.

Muchas son las expresiones de este concepto y las aplicaciones que al mismo se le da en nuestra vida diaria, desde servicio comunitario hasta el "servicio", o personal que labora en un hogar, pasando por el servicio religioso, el servicio militar, el servicio funerario, etc. En todos se encuentran los tres grupos de elementos recién mencionados, variando sólo los agentes, las necesidades o problemas a resolver y siempre manteniéndose constante la satisfacción o resolución de problemas como elementos centrales impulsores de la acción.

En el caso del presente trabajo, se contextualiza al Servicio dentro del mundo de la interacción de las organizaciones, en particular de las organizaciones privadas comerciales.

Al reflexionar sobre esto último, es importante destacar un cuarto elemento que definitivamente tiene relación con lo anterior: el grado de satisfacción o

éxito de la solución del problema, es decir, el valor relativo que pueda tener cualquier acción realizada para lograr satisfacer una necesidad o eliminar un problema.

Para los fines de contribuir con el valor de determinada acción de servicio, y para el logro de los objetivos del trabajo, es adecuado abordar el tema de las necesidades y la satisfacción como procesos complejos en los que intervienen seres humanos dentro y entre las organizaciones. La posibilidad de emprender cualquier actividad de servicio estará mejor orientada si ambos procesos se comprenden en mayor profundidad.

## **2.2. NECESIDADES:**

Abraham Maslow (1987) definió necesidad como "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera". Al estudiar las necesidades humanas, Maslow identificó algunos patrones en las personas que jerarquizó en su conocida pirámide de las necesidades humanas:

- a) Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas, necesidades corporales de eliminación de orina y excretas, etc.
- b) Necesidades de Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los

individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- c) Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- d) Necesidades de Reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- e) Necesidades de Auto Superación: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear y crecer.

Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia económica: a) pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido y b) es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar individual y social pero por otra es también un estímulo para el progreso material, es decir, para la producción de nuevos medios que satisfagan necesidades.

Lo anterior influye definidamente en lo que las empresas ofrecen a sus consumidores o clientes y cómo lo ofrecen. En los países desarrollados, por ejemplo, las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros de la sociedad. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupo o de prestigio social. Bajo esta línea de pensamiento podría pensarse que la Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social, no sólo de transporte.

Así pues, dentro de ésta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. El proceso continúa en la medida en que el individuo se expone a nuevas experiencias y va consiguiendo escalar la pirámide de sus propias necesidades.

Al tratarse de entes más abstractos como las empresas, es similar, ellas están compuestas de seres humanos que están en un constante proceso de búsqueda de satisfacción, tanto propia como de sus clientes. Sus objetivos y metas estarán formulados en función de sus necesidades, en casos de supervivencia, en otros de autorrealización.

### **2.3. SATISFACCIÓN:**

La definición del término satisfacción, ha sido ampliamente debatido y discutido en el campo de las ciencias sociales. El desarrollo alcanzado y la necesidad de evaluar la calidad de los procesos empresariales han hecho necesario retomar el concepto de satisfacción, como uno de los indicadores de excelencia en la prestación de los servicios.

La Psicología es una de las ciencias que más se ha dedicado a este tema. Múltiples teorías, representaciones empíricas y aproximaciones metodológicas desde finales del siglo pasado e inicio del presente han confirmado la importancia de la dialéctica satisfacción-insatisfacción en la comprensión del comportamiento humano convirtiéndose, en algunos casos, en el núcleo central de todas las comprensiones psicológicas de la dinámica comportamental. Así lo atestiguaron investigadores como Freud, James y Maslow.

La satisfacción es la resultante de un proceso que se inicia en el sujeto concreto y real, y culmina en él mismo, es un fenómeno esencialmente subjetivo desde su naturaleza hasta la propia medición e interpretación de su presencia o no. En consecuencia, la naturaleza subjetiva de la satisfacción y las implicaciones metodológicas que suponen su medición o conversión en un indicador de calidad, son necesariamente factores centrales de atención al estudiarla.

Una definición de satisfacción hallada en la enciclopedia Encarta lee: "la acción de satisfacer. Gusto, placer. Realización del deseo o gusto. Razón o acción con que se responde enteramente a una queja" ... "Pagar enteramente lo que se debe, aquietar, saciar, dar solución, cumplir, llenar...Gustar, agradar a una persona algo o alguien. Aquietarse o persuadirse con una razón eficaz. Estar conforme uno con algo o alguien" (Encarta 2004). Por esto, al hablar de la misma se hace evidente tener en cuenta que:

- a) La satisfacción es siempre satisfacción con algo (o alguien) que tiene que ver, a su vez con algo que se quiere (que se espera, que se desea, etc.) y con lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto.
- b) Para que exista satisfacción como algo sentido en un sujeto, debe haber al menos una intención en otro alguien de realizar una acción determinada provocadora de un determinado resultado que sea valorado como positivo o no, como "satisfactor" o no.

Lo anterior permite irse acercando a una pregunta básica para el estudio: ¿es la satisfacción un indicador de excelencia en la calidad de la atención al cliente? Sin dudas es un indicador, y más aún, puede ser un instrumento o enemigo de la excelencia.

## **2.4. SERVICIO AL CLIENTE.**

### **2.4.1. Una definición.**

Como se sostuvo, el Servicio involucra la interacción de dos agentes. Cuando se refiere a Servicio al Cliente, se descubre un delineamiento más claro sobre quiénes son dichos agentes, encontrándose con un "cliente" y, por consecuencia lógica, con algún "proveedor" de algún tipo de bien o servicio.

Distintos investigadores y pensadores del campo de las organizaciones y especialmente aquellos relacionados con los asuntos comerciales, han abordado este concepto.

Malcolm Peel (1988) define Servicio al Cliente como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

Christopher H. Lovelock (2001) apunta que "el Servicio al Cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de

telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".

La definición que se usará para fines del presente trabajo resulta de un esfuerzo de sintetizar los elementos delineados por los autores anteriores y los que pudieron comprenderse acerca del Servicio. Así pues, se define Servicio al Cliente como:

*el conjunto o serie de actividades (proceso) por medio del cual una empresa se relaciona con sus clientes en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.*

Esto deja ver, que más allá de una unidad concreta y separada dentro de la organización, servicio al cliente abarca todas las actividades y áreas de la organización en las que exista el objetivo de entregar algo a algún cliente. Bajo esta misma perspectiva se aborda la creación del concepto objeto de este trabajo.

#### **2.4.2. Objetivos de Servicio al Cliente.**

Como elemento central de toda actividad se encuentra la satisfacción. Este es el principal factor. Pero, ¿por qué?. ¿Es la satisfacción el fin último o más bien un medio? Y, ¿para qué satisfacer?.

Al respecto, Phillip Kotler (1998) en su libro "Gerencia de Mercadeo", sostiene que "la clave para el logro de los objetivos organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los públicos o mercados objetivos, satisfaciendo dichas necesidades más eficiente y efectivamente que los competidores". Esta posición ha sido conocida como el "Marketing Concept" o, en español, el Concepto de Mercadeo.

Price y Ferrell (1983), por su parte, en su libro "Marketing", afirman que "de acuerdo con el "Marketing Concept", una organización debería tratar

de satisfacer las necesidades de sus consumidores o clientes a través de un grupo coordinado de actividades que, al mismo tiempo, permitan a la organización alcanzar sus metas. La satisfacción del cliente es la clave del concepto de Marketing".

Zickmun y D'Amico (1989), importantes investigadores del Marketing, sostienen que "el "Marketing Concept" llama a la Gerencia y empleados a: "1) tener una orientación al consumidor en todos los asuntos, desde el desarrollo de productos hasta el cumplimiento de garantías y contratos de servicio, 2) enfocar la rentabilidad a largo plazo en lugar de la de corto plazo o el volumen de ventas y, 3) integrar y coordinar todas las funciones de marketing con otras funciones corporativas".

Las citas anteriores presentan distintas perspectivas a la interrogante planteada, sugiriendo entonces que en resumen la satisfacción del cliente permitirá o facilitará el logro de los objetivos del negocio u organización. Entendiéndose pues, que la satisfacción de los clientes es un objetivo intermedio sin cuyo logro muy probablemente se dificultaría la consecución del objetivo final de cualquier empresa o negocio.

Por lo tanto, el principal y primer objetivo del servicio al cliente es: "contribuir directamente con el logro de los objetivos de negocio por medio de la maximización de la satisfacción de los clientes".

A continuación se amplía la perspectiva y se ve en mayor profundidad por qué la satisfacción de los clientes contribuye tan definida y contundentemente al logro de los objetivos organizacionales:

a) Tasas de retención de clientes más altas, mayor lealtad: Se ha demostrado repetidamente que el buen servicio incrementa directamente la retención de clientes (Oliver 1998). Debe hacerse énfasis en el calificativo "bueno", el servicio debe ser valorado por los clientes como tal, para genuinamente contribuir con su lealtad. Debe ser considerado como un servicio de calidad, entendiendo la calidad como la satisfacción plena de su expectativa y la capacidad de dar soluciones efectivas y

definitivas. Algunas estimaciones sugieren que entre 90 y 95% de los clientes se mantendrían leales sin no experimentaban problemas, es decir, volverían a comprar del mismo suplidor nuevamente y repetidamente (SOCAP 1995).

b) Atracción de nuevos clientes vía referencias positivas. Las experiencias satisfactorias de los clientes al relacionarse con la compañía podrán tener un efecto multiplicador positivo en el negocio producto de la promoción que directamente hará un cliente satisfecho de los productos y servicios ofrecidos.

c) Menores costos de hacer y mantener negocios. Provenientes de factores como:

→ Clientes regulares: que pueden ser atendidos más eficientemente producto de la familiaridad del proveedor con sus requerimientos. Del mismo modo, le permite a ellos aprender cómo tratar con su proveedor y qué esperar de él facilitándose la posibilidad de servirles también más efectivamente.

→ La información: clientes mejor informados tomarán mejores decisiones en beneficio suyo y de su proveedor.

→ Hacerlo bien la primera vez: evitándose los costos del rehacer.

→ Menores tasas de quejas y como consecuencia menores costos de procesar tales quejas.

d) Menores costos de marketing y promoción de servicios: estudios han mostrado (McColl et al, 1998) que puede costar cerca de 3 a 5 veces más atraer a un cliente en comparación con hacer la misma venta a un cliente existente.

Como se vio en el caso de la atracción de nuevos clientes vía referencias positivas, los clientes pueden cumplir una parte importante de la función de marketing al hacer recomendaciones de lo servicios a otros clientes

potenciales, o a otros miembros dentro de la misma organización que pueden incidir importantemente sobre una decisión de compra.

e) Posición más fuerte en un mercado competitivo: otros estudios (De Vrye 1994) sugieren que las compañías identificadas como buenas prestadoras de servicio tienden a tener un crecimiento en sus ingresos que puede llegar al doble del de un competidor que ofrezca servicio pobre. Otro hallazgo es que las compañías con un buen nivel de servicio tienen más capacidad de mantener su posición en el mercado en tiempos de recesión (Lyons 1994).

f) Ventaja competitiva: Capacidad de diferenciarse de su competencia. El cliente sabe y valora cuándo una compañía provee un buen servicio más allá del intercambio transaccional de un bien. Aún si el proveedor lo declara o no, el buen servicio será un elemento que hará principalmente atractivo tratar con él, especialmente en un mercado en el que las diferencias entre los productos y su valor no son lo suficientemente grandes.

Existen también implicaciones intraorganizacionales del buen servicio. Un cliente satisfecho tenderá a ser un cliente más fácil de tratar por aquellos funcionarios de la organización a quien corresponda atenderles (Frow 1996). Este elemento contribuirá con la satisfacción del trabajo de tales funcionarios, lo que a su vez podrá tener efectos positivos sobre su desempeño y por ende el de la organización en el mercado.

Todo lo anterior, en suma, conlleva a mayores ganancias para la organización, producto de mayor *lealtad* de los clientes, de su retención. Mantener los clientes por más tiempo significará que éstos gastarán más en los servicios y productos ofrecidos por la empresa mientras que los costos derivados de atender sus necesidades serán significativamente menores que los de conquistar clientes nuevos.

g) Mayor rentabilidad del negocio partiendo de que cuesta más conquistar un cliente potencial que mantenerlo. Varios estudios llevados a

cabo en Australia identificaron mayor rentabilidad proveniente de la creciente retención de clientes. (SOCAP 1995). Mantener a los clientes por mayor tiempo significó que los clientes gastarán o invertirán en los servicios ofrecidos a través del tiempo, mientras que los costos de mantenerlos se reducía a través del tiempo. Entre las razones que estos estudios señalan como la justificación de porque la retención conlleva a mayor rentabilidad se encuentran:

- Es más probable que los clientes retenidos repitan las compras de los mismos productos y servicios, de nuevos productos y servicios y por lo tanto mantengan mayores saldos con este proveedor.
- Menores costos operativos para servirlos.
- Mayor cantidad de referencias positivas.
- La posibilidad de cobrar primas o precios más altos dada su fidelidad.

Habiendo comprendido el objetivo de Servicio al Cliente, se puede concluir que desde esta perspectiva existen dos elementos de fundamental importancia en la vida de la organización, que facilitan su perdurabilidad: satisfacción y lealtad, elementos que en conjunto contribuyen definitivamente al logro de sus objetivos.

#### **2.4.3. Aspectos Estratégicos de Servicio al Cliente**

En su libro "Managing Service as a Strategic Profit Center" (1991), Donald F. Blumberg, establece lo que él considera un marco estratégico básico para cualquier iniciativa o estrategia de servicio al cliente. El mismo consiste de 6 conceptos clave:

1. *La oportunidad de Servicio es significativa tanto en términos de valor como de riqueza.* El servicio es una buena oportunidad en tanto

puede producir altos ingresos y ganancias a lo largo del ciclo de vida del producto.

2. *El Servicio puede ser usado para agregar valor a los productos tangibles.* Un enfoque estratégico en los elementos de servicio agregados al producto puede crear valor adicional a los clientes.

3. *Los Productos generan necesidades de Servicio.* Cada producto incluye o genera requerimientos de servicio.

4. *El Servicio está primordialmente gobernado por la percepción del tiempo que tenga el Cliente.* Por esta razón las percepciones del tiempo de los clientes deben ser usadas para determinar niveles de servicio, requerimientos y necesidades.

5. *El Precio de los servicios es distinto del precio de los productos.* El precio del servicio tiene más que ver con el *valor de uso* del mismo que con su costo real.

6. *El Servicio debe ser totalmente gerenciado, entregado y controlado tal y como una línea de productos del negocio.* Pero adicionalmente, especial énfasis debe colocarse en los parámetros clave de tiempo de servicio y en los factores relativos al tiempo.

Blumberg sostiene que estos 6 conceptos tienen un impacto directo en las ventas, generan mayores ingresos y ganancias y facilitan un mayor control del mercado así como en la lealtad a la compañía y su marca. Se detalla a continuación lo que este autor sostiene considerando que sus ideas son de especial relevancia para comprender la importancia de Servicio al Cliente. Sus argumentos también sirven como base conceptual al presente trabajo.

#### *2.4.3.1. El servicio y el valor a través del ciclo de vida del producto.*

Los mercados de servicio están creciendo rápida y dinámicamente impulsados por dimensiones que incluyen: 1) las nuevas tecnologías

para proveerlo, 2) la madurez y expansión de la base industrial y del consumidor, 3) la competencia, y 4) la desregularización de muchos de los negocios tradicionalmente de servicio (banca, transporte, comunicaciones). En este sentido, es importante reconocer que los productos así como los servicios per se, generan requerimientos de servicio y necesidades; de hecho, el servicio no es sólo una parte críticamente importante de cualquier negocio alrededor del producto sino que es significativamente más importante que el producto en términos de ingresos y ganancias a través del ciclo de vida del mismo.

#### *Patrones de ciclo de vida.*

Se sabe en la teoría del marketing que cada producto o servicio atraviesa un ciclo de vida general que, en términos sencillos, se resume en: la fase introductoria, la fase de crecimiento y la fase de madurez o declinación. Según lo relata el autor, estudios indican que los factores de importancia para el comprador de un producto o servicio con respecto a la decisión de comprar cambian a lo largo de este ciclo de vida general. El servicio pasa a ser más y más importante y, en último caso, la diferencia crítica. El comprador inicialmente se enfoca en la forma, adecuación y función del producto en la fase introductoria para seleccionar entre múltiples proveedores; en la fase de crecimiento, en la que participan pocos vendedores ofreciendo varias características del producto a diferentes precios, la ecuación general precio-desempeño determina la selección del suplidor. En este caso, el cliente usualmente escogerá el producto más eficiente y efectivo al menor precio, considerando servicio y soporte; en la fase de madurez o fase final del ciclo de vida, en la que todos los vendedores ofrecen productos esencialmente con la misma forma, adecuación y función y los precios son generalmente los mismos, el servicio se convierte en un

factor crítico en la selección. De hecho, en esta etapa se podría decir que el único factor diferenciador es el servicio de soporte provisto por el vendedor. Así pues, los factores de importancia en la selección de un proveedor irán variando en la medida que transcurre el ciclo de vida del producto o servicio siendo cada vez más importante el servicio dentro del conjunto de factores de valor ofrecidos por un vendedor o proveedor.

#### *2.4.3.2. El servicio puede agregar valor.*

Los servicios pueden agregar valor directamente a los productos. Se ha visto que un producto típico requiere de algunos servicios como parte de su oferta inicial. Normalmente se ofrecen servicios tales como entrega, instalación y garantía, como parte del producto. La disposición del cliente a pagar por estos servicios puede agregar valor a un producto tangible.

Los Servicios también pueden usarse para agregar valor a otros servicios. Los servicios tradicionales directos como la banca y los servicios proveen mecanismos para mejorar la utilización del dinero, devolverle la salud a las persona, etc. Todos estos servicios tienen un valor mensurable, pero para entenderlos se debe ver los servicios desde la perspectiva del usuario. Los clientes no dispuestos a ir a un restaurante verán un valor agregado en la entrega a domicilio, y aquellos clientes que no encajan en las tallas tradicionales conseguirán de especial valor la confección a al medida.

El servicio puede ser usado para extender el ciclo de vida de determinado producto. El soporte y mantenimiento extendidos pueden darle a un producto mayor uso y posponer su reemplazo, de manera que la demanda de soporte y servicio tenderá a incrementarse en el tiempo como alternativa económica a una nueva compra de capital.

El servicio también puede agregar valor a partir de mayor satisfacción de los clientes. La satisfacción de los clientes y la lealtad a un producto o marca son generadas principalmente 1) proveyendo el producto o servicio inicial con alta calidad y a un precio efectivo, 2) proveyendo el soporte de servicio necesario para garantizar el desempeño del producto o servicio inicialmente comprado en el caso de que puedan haber fallas de calidad; es de hecho la combinación de la calidad del producto o servicio con el servicio postventa lo que representa una ecuación importante en varios aspectos.

Otro elemento de valor del servicio o soporte es el hecho de que, para muchos clientes, significará un mecanismo de adquisición de determinado bien, que si fuera adquirido a su máxima calidad, con cero defectos, sería muy costoso. La garantía de servicio podrá servir como aliciente a la calidad a la que se renuncie por razones de poder adquisitivo.

Para el cliente será también de valor saber que el servicio está disponible cuando es necesario y que el proveedor está en capacidad de prestar el servicio hasta el punto de ayudarlo a identificar cualquier problema que pueda presentarse con el uso o disfrute del producto o servicio. De aquí el valor de las líneas telefónicas de servicio con disponibilidad 24 horas al día, los 7 días de la semana.

Finalmente, considerando que el servicio es un diferenciador significativo para el comprador o usuario, los mayores niveles de satisfacción y lealtad de marca serán mejor alcanzados a través de la dimensión de servicio al cliente que de la del producto, que solamente existe en el momento inicial de compra. Por supuesto que esto dependerá también del tipo de producto ofrecido y de las características del cliente final.

#### *2.4.3.3. Los productos incluyen o generan requerimientos y necesidades de Servicio*

Cada producto y servicio trae consigo necesidades de servicio de una forma u otra; una computadora claramente traerá consigo necesidades de mantenimiento y reparación. Puede que los productos de consumo no generen necesidades de servicio tan obvias. Un buen ejemplo es el jarabe de Coca-Cola. La Coca-Cola vende el jarabe directamente a hoteles, restaurantes, y lugares de comida rápida. EL jarabe es luego mezclado con agua ordinaria carbonatada a través de un dispensador de bebidas. La instalación y el servicio de ese dispensador de bebidas son elementos críticos en la comercialización del jarabe, su producto, a sus clientes.

Un paso importante en el desarrollo de una estrategia de servicio es buscar las necesidades de servicio implicados con el producto ofrecido. Estos servicios deberían ser separados, definidos, descritos, gerenciados y entregados estratégicamente.

Más allá de los servicios básicos implícitos en la compra de productos como la entrega, instalación, mantenimiento y/o servicios de reparación, existen otros servicios relativos a los productos como:

- Diseño, ingeniería y otros servicios profesionales relativos a la aplicación, instalación y uso del producto.
- Suministro de consumibles y otros materiales usados por el producto.
- Renovación y/o reemplazo
- Mejoramiento, adiciones y cambios.

Una vez identificados los servicios relativos al producto vendido, estos deben ser "empacados", definidos y entregados. Las decisiones sobre como entregar estos servicios (en conjunto o

independientemente), dependerá de varios factores como pueden ser la elasticidad de precios en la demanda de estos servicios y la elasticidad cruzada entre la demanda de estos productos y estos servicios.

#### *2.4.3.4. El servicio y la percepción del tiempo*

La diferencia en la calidad de servicio yace en el valor percibido como principal elemento. La percepción que el cliente tiene del servicio es crítica en la decisión de comprar y usar los servicios específicos de algún proveedor.

A diferencia del mercado de productos, donde el valor puede transmitirse a través de los elementos de forma, adecuación y función del producto como las etiquetas o empaques, con las cuales la imagen del producto puede verse como más o menos caro, en el mercado de servicios el valor es algo más intangible y difícil de medir.

Sin embargo, estudios de mercado sugieren que las percepciones primarias del servicio tienden a ser medidas como expectativas de lo que puede venir en el futuro. En esencia, la forma, adecuación y función del servicio está primordialmente impulsado por las expectativas sobre el servicio futuro en lo que respecta a algunas dimensiones de tiempo como:

- Tiempo de espera para obtener el servicio.
- Tiempo de reacción para proveer el servicio.
- Tiempo o duración efectiva del servicio.

Es así como el buen servicio o el mejor valorado por los clientes será el que sea provisto dentro de los parámetros de tiempo y el marco de tiempo requeridos. Esta es una realidad que aplica a casi todos

los mercados, desde el de computadoras, pasando por los restaurantes, hasta los servicios médicos y financieros.

El parámetro de tiempo requerido no significa necesariamente el menor tiempo posible. En algunos casos existen tiempos mínimos que los procesos bien realizados tomarán para ser completados al nivel de calidad idóneo. Aunque puede ser fácil asumir que el tiempo de servicio es el valor crítico percibido, sería mejor entregar el servicio en el menor tiempo posible. Sin embargo, la percepción del tiempo en el caso del servicio es más complejo que esto.

Mientras los niveles de satisfacción de servicio se determinan primordialmente por el desempeño del servicio dentro de los parámetros de tiempo requeridos, una vez alcanzado este parámetro de tiempo para un grupo dado de clientes, los niveles de satisfacción no necesariamente incrementan. Típicamente, el 80% de los clientes en la mayoría de los mercados tienen una visión precisa de la dimensión de tiempo involucrada en sus requerimientos de servicio. Generalmente no perciben niveles más rápidos o más altos de servicio una vez que ese parámetro de tiempo particular ha sido alcanzado.

Al desarrollar servicio estratégico es especialmente importante buscar identificar y medir las dimensiones de tiempo críticas tales y como son percibidas por los clientes.

#### *2.4.3.5. El precio de los servicios es diferente del precio de los productos*

Con esto Blumberg (1991) se refiere a que el precio del servicio debería basarse en el valor de uso que el servicio tenga para el cliente. Según Blumberg el valor de uso dentro de un contexto de servicio se comprende mejor en términos del costo para el cliente de la ausencia del servicio. Esto se puede comprender, por ejemplo, con una situación en la cual determinada persona está viajando en carro

a una reunión muy importante en la cual una llamada le resultará en una cuantiosa comisión. Si el carro se accidenta esta persona tratará de arreglarlo en un taller cercano. En este caso la pregunta crítica es ¿qué precio está dispuesta la persona a pagar por este servicio? Pero igualmente importante es lo que el mecánico debería cobrar y los factores que influyen sobre el precio.

Un enfoque para colocarle precio a este servicio es ver los costos y sumarle un margen normal para el trabajo del mecánico. Otro enfoque es darle un valor en función de un porcentaje del costo del carro. Por último, puede dársele un valor al servicio considerando la posible pérdida en la que se incurrirá en caso de ausencia del servicio (la cuantiosa comisión). En este caso, podría cobrarse algún porcentaje de la pérdida al cliente: el valor de uso del servicio.

Será de importancia considerar cuales elementos de costo para el cliente están implicados en la entrega del servicio o en su ausencia.

*2.4.3.6. El servicio debe ser completamente gerenciado, entregado y controlado como cualquier otra línea de productos del negocio*

En los puntos anteriores Blumberg (1991) sugiere que existen diferencias sustanciales y reales entre los productos y los servicios. Sin embargo, el autor señala que existe un área común tanto para los servicios como para los productos: la necesidad de control y de gerencia al nivel estratégico. Tal y como lo dice Blumberg (1991) "un enfoque disciplinado y crítico hacia la gerencia, el control y la alocación de gente y partes con énfasis específico en la entrega basada en tiempos críticos, puede generar valor y márgenes importantes en la iniciativa de servicio".

En el contexto del servicio es de vital importancia hacer uso de datos acerca del mercado para desarrollar, implementar y controlar completamente la estrategia de servicio. La calidad del servicio y la entrega pueden ser gerenciadas y controladas de esta manera o a

través de un enfoque fuerte en el personal, el entrenamiento y la motivación, el establecimiento de estándares y objetivos de servicio y un enfoque en la disciplina de tiempo a todos los niveles de la organización. En el mundo del servicio, el cliente está fuertemente ligado a las operaciones de mercadeo y ventas en una relación de dos vías porque el cliente generalmente está involucrado con la entrega del servicio. Dado que la venta, la distribución y el desempeño del servicio están profundamente interrelacionados con las necesidades y requerimientos de los clientes, resulta difícil (comparado con el caso de productos tangibles) separar las funciones de mercadeo y distribución siendo así crítico gerenciar estas funciones también. La calidad de servicio en esencia requiere de un enfoque tanto en el desempeño como en el mercadeo del servicio. Existen una serie de enfoques gerenciales para controlar y reducir los costos del servicio y mejorar el valor del servicio ofrecido. Se mencionan algunos de los que Blumberg señala:

- a) Estandarización: El establecimiento de módulos de servicio o paquetes de servicio estándares.
- b) Entrega basada en el cliente: permitir que el cliente preoriente en que dirección está dirigida su necesidad, antes de interactuar con un ejecutivo de servicios, a través de soluciones tecnológicas de auto ayuda que así lo permitan: página web con funciones de autoservicio, interfase telefónica, entre otras.
- c) Entrega basada en los mercados: cada segmento de mercado puede tener necesidades distintas.
- d) Uso de redes basadas en tecnología para gerenciar y entregar el servicio: redes de computadoras y servicios de Internet pueden facilitar la identificación y asignación de recursos para satisfacer alternativas y opciones de servicio.

e) Combinación de servicios estandarizados con servicios hechos a la medida. Esto puede lograrse creando un menú con una combinación de elementos de servicio estándares que le permitan al cliente elegir entre una serie de opciones permitiéndole sentir que su necesidad particular es atendida.

f) Reforzar estándares estrictos de control de calidad. El personal debe estar completamente involucrado y consciente de los estándares de calidad e indicadores medidos, al tiempo que todos las interfaces y redes, o aplicaciones tecnológicas de soporte deben estar diseñadas en función de dichos estándares.

#### **2.4.4. Un enfoque práctico de aplicación de un concepto estratégico de Servicio**

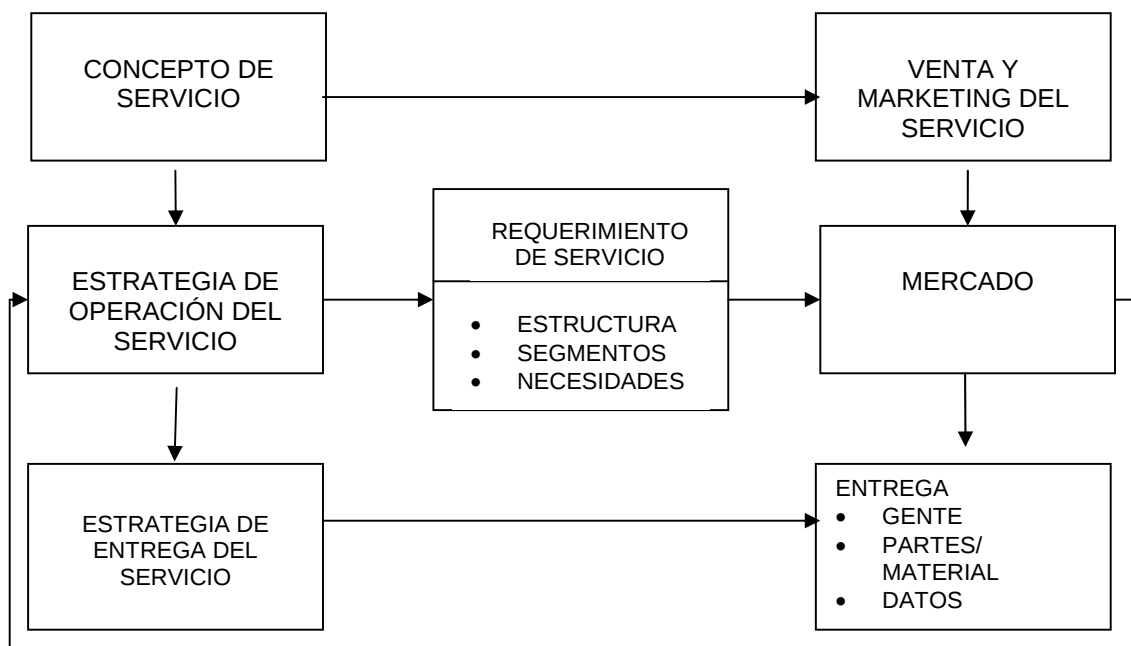
Para el desarrollo de un concepto estratégico de servicio, Blumberg (1991) recomienda comenzar por ubicarse en el tipo de negocio (productos tangibles o servicios) para luego identificar los requerimientos de servicio derivados del producto en términos de necesidades y requerimientos de los clientes. Seguidamente, recomienda estimar el valor del servicio, en función del tiempo y dinero invertidos por el cliente en él a través del tiempo. Esto permitirá cuantificar la oportunidad en términos de valor para la organización y los clientes. De ésta estimación se derivará la estrategia operativa de servicio, la cuál que estará articulada en términos del concepto general y del sistema de entrega del mismo.

En esta etapa los servicios estarán descritos en la forma de un "paquete" que podrá ser promovido y mercadeado a un segmento de clientes particular. Aquí vale la pena preguntarse si los servicios serán ofrecidos en un paquete que lo contenga todo o si serán separados o entregados como parte de una oferta total de productos y servicios.

Una vez determinados los factores anteriores, se deberá decidir sobre la cantidad, tipo y costo del personal, los sistemas de soporte y las actividades y procedimientos que cada uno de estos deberá llevar a cabo.

El proceso estratégico de servicio se ilustra a continuación en el Diagrama 1.

**DIAGRAMA 1 - Una Visión Estratégica de los Servicios**



Fuente: Blumberg (1991)

#### 2.4.5. Alcance de Servicio al Cliente.

Servicio al Cliente, como lo han hecho las organizaciones, ha evolucionado en su comprensión y comprensión. Se dice que en el pasado, al hablar de este concepto, se pensaba en algún departamento de la organización o cubículo dentro de una tienda por departamento aislado o separado del resto, en el que "la gente", o mejor dicho, los clientes podían solicitar información, reembolsos y presentar quejas.

Hoy, esta concepción ha quedado atrás para dar paso a una visión más profunda de lo que servicio al cliente significa. La misma es el resultado a su vez de una postura más integral ante las organizaciones y sus partes; la visión de la organización como un sistema abierto.

### *Una visión de Sistemas.*

Según James A. Senn (1990), un sistema es "un conjunto de componentes que interactúan entre sí para un cierto objetivo cuyos elementos incluyen al medio circundante o entorno, los límites o fronteras, las entradas y las salidas, y los componentes. (Senn, 1990, p. 55)

El medio circundante es "el ambiente o entorno que rodea al sistema, afectándolo y siendo afectado por él". El entorno de cada sistema variará de acuerdo a los objetivos del mismo, sus necesidades y actividades, así como su condición de ser físico o abstracto.

Los límites o fronteras de un sistema constituyen la "línea" que demarca el espacio en el cual se encuentran sus componentes y que los separan del medio circundante.

Los límites serán, a su vez, abstractos y concretos siendo los primeros "aquellos definidos típicamente por un observador en función de ciertos criterios que incluyen la intención y el objetivo de determinar tales límites y su grado de conocimiento acerca del funcionamiento del sistema"; y los segundos el (los) espacio (s) físico (s) que propiamente ocupa el mismo.

Un ejemplo del primer tipo de frontera, el abstracto, tiene que ver con las funciones y responsabilidades de un funcionario o agente dentro del sistema, sea éste un ejecutivo, un supervisor o un operario. En el segundo caso, se refiere sólo al espacio o área geográfica que ocuparía o alcanzaría tal sistema.

Las entradas y salidas se relacionan con aquellos elementos por medio de los cuales el sistema interacciona con su medio ambiente. Senn (1990) lo define de la siguiente manera: "una entrada es cualquier cosa que ingresa al sistema proveniente del entorno; una salida es cualquier cosa que egresa del sistema, cruzando los límites hacia el medio circundante".

Los componentes del sistema son las partes que lo conforman y que a su vez trabajan con otros para lograr un fin o una salida específica. Generalmente, las operaciones de cada componente "separan, combinan o modifican las entradas" para producir una salida. Este proceso es posible por el intercambio de información entre los componentes a través de interfaces.

Ilustrando la mecánica de funcionamiento de un sistema abierto, se encuentra que el sistema opera para atender algún objetivo y registra entradas del medio circundante. Tales entradas son filtradas, controladas y clasificadas por los límites protegiéndolo de agentes no convenientes; luego sus componentes procesan tales entradas, las transforman y las convierten en salidas controladas y filtradas nuevamente por los límites para determinar su adecuación al medio o entorno, y al mismo tiempo retroalimentar al sistema de forma que sus procesos mejoren.

Una característica importante es que el sistema abierto tiene capacidad de adaptación dinámica, capacidad para ajustarse continuamente a los cambios en el medio circundante con el objetivo de hacer perdurar su existencia al máximo; los ajustes se hacen con base a las entradas y a la retroalimentación sobre la adecuación de las salidas producidas por el sistema.

Un elemento esencial para lograr la subsistencia de un sistema son los controles, ya que sin estar el sistema bajo control, el eficaz cumplimiento de sus funciones puede estar comprometido (Senn, 1990) define al control como "el proceso que mide el funcionamiento actual y lo guía hacia una meta predeterminada".

Para Senn existen algunos elementos clave para lograr el control que son:

- a) Un objetivo o meta predeterminado.
- b) Un método de medición del funcionamiento o rendimiento.

- c) Un procedimiento de comparación para medir la desviación del objetivo.
- d) Un medio de corrección y ajuste.

La existencia del control, entonces, se debe considerar como un factor crítico dentro de la estructura de sustento del sistema pues es uno de los principales medios para lograr su subsistencia.

Es aquí donde se ubica a Servicio al Cliente y donde se comprende el alcance. Servicio al Cliente es uno de esos elementos, componentes o medios de control por los que la organización (el sistema) sostenidamente puede acercarse al logro de sus objetivos y que le permite y ayuda a adaptarse al medio circundante.

Servicio al Cliente, bajo esta perspectiva, permite a la organización comprender mucho mejor al principal receptor de sus "salidas", así como tomar mejores decisiones en aras del logro de sus objetivos y su perdurabilidad.

Servicio al Cliente ayuda a la organización a traducir las reacciones y acciones de sus clientes en una actitud y grupo de acciones que resultan en construir más efectivamente relaciones de mutuo beneficio entre los clientes y la compañía. A través de Servicio al Cliente, se pueden medir y prevenir defectos de los productos; calidad, tiempo y lugares de entrega; atención del personal de ventas, y la adecuación del producto y servicios ofrecidos por la organización a las necesidades a ser satisfechas. Contribuye en buena medida con aumentar las probabilidades de que aquellos clientes de la organización que han comprado, lo vuelvan a hacer y que ésta pueda servir de suplidora de otras necesidades dentro de la misma categoría de "salidas" que puede producir la organización.

Del mismo modo, Servicio al Cliente en sí mismo puede funcionar como un sistema abierto que opera dentro del sistema mayor de la organización y que se alimenta de ésta y sus componentes para a su vez producir

salidas que al ser recibidas por los clientes y contribuyan directamente con el logro de los objetivos de ese sistema mayor, la organización.

#### **2.4.6. Actividades o Elementos de Servicio al Cliente.**

Autores consultados como Blumberg (1990), Christopher (1992), Peel (1988), identifican algunas actividades o situaciones como las principales de Servicio al Cliente. Estas son:

- 1) Información sobre los productos y servicios.
- 2) Servicio cara a cara.
- 3) Servicio telefónico.
- 4) Toma de órdenes.
- 5) Facturación y pagos.
- 6) Reparaciones.
- 7) Manejo de quejas.
- 8) Gerencia de la cultura de Servicio al Cliente.

A continuación se desarrollan estas actividades considerando lo que los autores explican como parte de ello. También se recurre a la descripción que de estas actividades se hace en el documento "Customer Service Guidelines: How Happier Customers can Lead to Healthier Business" creado por Paul Byrne para el Ministerio de Asuntos del Consumidor de Australia, documento que sintetiza múltiples publicaciones directa o indirectamente relacionados con Servicio al Cliente.

#### *2.4.6.1. Información sobre Productos y Servicios*

Se trata de suministrar información para facilitar que los clientes conozcan acerca del negocio y los servicios ofrecidos. Esta información es crítica en todos los aspectos de continuidad de su relación con los clientes.

La forma de proveer tal información puede variar desde un folleto básico de una página hasta un sofisticado sitio web.

Esta información cubre elementos como: detalles acerca del negocio, descripción del tipo de productos y servicios ofrecidos, declaraciones de políticas de negocios, listas de precios, especificaciones técnicas, manuales de usuarios, guías de instrucciones, reglas y regulaciones, publicidad, entre otras. Puede ser de varias formas que incluyen: papel, audio, video y una diversidad creciente de formas electrónicas de comunicación. Cualquiera sea la forma, lo que debe buscarse es explicar claramente qué se ofrece.

Dentro de los elementos a cuidar con este tipo de información es importante considerar los siguientes:

Debe:

- Ser fácil de entender con lenguaje coloquial y diagramas apropiados a los clientes. No se debe usar lenguaje técnico complejo, abreviaciones o jerga que el cliente no comprenda.
- Estar fácilmente disponible a los clientes.
- Ser diseñada de manera tal que llene los requisitos particulares de los clientes y les sea interesante y útil.
- Ser precisa, clara y concisa respecto a los detalles del servicio o producto suministrado.

- Ser mantenida al día.
- Ser clara al especificar si aplica sólo a un tiempo limitado, un área geográfica específica o a algún tipo de cliente.
- Ser fácilmente archivada por el cliente.
- Suministrar detalles de contactos en caso de ser necesaria mayor información.

#### *2.4.6.2. Servicio Cara a Cara*

Se refiere al trato directo personal con los clientes cuando acuden a la organización para obtener un servicio, sea éste en tienda o bien que el cliente visite a la organización.

El servicio cara a cara puede ser, a su vez, dividido en un grupo de etapas entre las que figuran:

- a) El primer contacto iniciado por la organización o el cliente.
- b) Trato con el cliente.
- c) Cualquier seguimiento necesario.

Esta actividad y su éxito dependen en buena medida de la capacidad del agente u organización de satisfacer la necesidad, pero también del modo en que la misma es realizada. Según los autores, en especial Malcolm Peel (1988), las actitudes positivas, entiéndase cordialidad, actitud desinteresada y la amabilidad forman parte fundamental de este elemento, mientras que actitudes emocionales cambiantes, favoritismo, osadía o exceso de confianza pueden comprometerlo. También participan del éxito de esta actividad elementos como la apariencia del personal que atiende al cliente y sus destrezas comunicativas.

Como en todas las otras actividades de Servicio al Cliente, se busca ayudar a satisfacer su necesidad y para esto los investigadores consultados recomiendan:

En cuanto a las áreas de servicio:

- Garantizar que las áreas de servicio sean fáciles de acceder y encontrar.
- Asegurar que sean de apariencia atractiva, limpias y bien mantenidas.

En cuanto al primer contacto con el cliente:

- Asegurar que el cliente identifique y encuentre fácilmente el personal que lo asista.
- Tener siempre personal bien entrenado, competente y listo para actuar de manera responsiva.
- Garantizar que la secuencia de atención al cliente sea presta y clara siguiendo un orden de cola claro.
- Reconocer a aquellos clientes que están a la espera mientras todavía se da prioridad al cliente con el cual se está tratando.

En cuanto al trato con el cliente:

- Asegurar que el personal esté bien vestido.
- Ser responsivo, flexible y tratando a todos como individualmente importantes.
- Personalizar el trato con los clientes usando el nombre y permitirles o invitarles a usarlo.
- Actuar de manera genuinamente amigable y cortés.

- Mostrar interés atento en el cliente haciendo preguntas y escuchando sus solicitudes.
- Usar lenguaje coloquial comprensible, sin términos rebuscados.
- Asegurar que el personal conozca bien el negocio, los productos y servicios, y la organización.
- Demostrar un balance entre el compromiso con el cliente y el compromiso con la organización.
- Cerrar siempre la atención con una despedida clara, por ejemplo: "hasta luego".

Respecto al seguimiento, cuando sea necesario:

- Dejar claro al cliente lo que se hará así como lo que se espera que el cliente haga, así sea expresar al consumidor que no tiene que hacer nada.
- Asegurar que el seguimiento ocurra dentro del tiempo necesario para el cliente.

#### *2.4.6.3. Servicio Telefónico*

Se refiere al contacto establecido por el cliente con la organización vía telefónica. Los autores coinciden en que se trata de un factor trascendental de Servicio al Cliente.

La actividad alcanza a cualquier cliente que llame a la organización vía telefónica. El principal aspecto a cuidar es asegurar que los clientes consigan el número telefónico adecuado para llamar y que éste funcione.

La estructura que sustente el contacto o servicio telefónico puede ir desde algo relativamente sencillo como un centro de asistencia telefónica de pocas personas hasta un sofisticado "Call Center", que

es un centro de asistencia telefónica de mayores dimensiones y que puede ser el corazón del departamento de Servicio al Cliente. En todo caso, el objetivo es nuevamente prestar soporte al cliente y ayudarles a satisfacer sus necesidades.

El contacto telefónico, al igual que el cara a cara, puede dividirse en una serie de etapas:

- Respuesta a la llamada.
- Atención al cliente o trato.
- Cualquier seguimiento necesario.

En estas etapas se deben cuidar aspectos como la actitud mostrada al servir al cliente, diligencia, tiempo de espera, entre otros. Los principales elementos a cuidar son:

- Aconsejar o indicar al cliente el número a llamar, lo que involucra asegurar que los clientes fácilmente consigan el número telefónico adecuado al cual llaman.

Durante la respuesta a las llamadas del cliente:

- Asegurar que el personal que responda esté bien entrenado y sea competente.
- Responder las llamadas rápidamente, idealmente dentro de 10 segundos.
- En caso de tener un mensaje grabado, garantizar que el cliente pueda hablar con un representante luego de no más de 30 segundos de haber realizado la llamada.
- Cuidar que quien responda al teléfono mencione primeramente el nombre de la empresa y su nombre para reforzar que se ha llamado al número adecuado.

- Asegurar que el cliente pueda hablar rápidamente con la persona más capacitada para ayudarlo.
- Cuando sea el caso de un servicio de respuesta automática en la cual el cliente deje un mensaje, garantizar el retorno de la llamada al cliente idealmente dentro de las próximas 4 horas.
- En caso de que la llamada sea puesta en espera, asegurar que la misma sea reconocida durante el período de espera y se pida disculpas por el retraso.

En el trato con el cliente:

- Garantizar que el trato sea individual, responsivo y flexible.
- Personalizar el tratamiento presentándose y dándole la oportunidad al cliente de hacerlo si éste lo desea.
- Ser amigable.
- Utilizar lenguaje coloquial entendible.
- Tener personal que conozca de su negocio, productos, servicios y organización y con capacidad de aplicar ese conocimiento para ayudar al cliente.
- Tomar el tiempo necesario para lograr la satisfacción del cliente, sin caer en pérdidas de tiempo para el cliente.
- Cerrar la llamada con una despedida.
- Esperar que el cliente cuelgue antes de que quien lo atiende lo haga.

En el seguimiento:

- Al final de la llamada, resumir claramente al cliente el próximo paso, lo que se hará y lo que se necesita que el cliente haga.

#### *2.4.6.4. Toma de Órdenes.*

El objetivo de esta actividad es facilitar la compra de los clientes y se refiere a tomar y procesar adecuadamente las órdenes que ellos colocan. Generalmente, esta actividad aplica para bienes y servicios que no están disponibles de inmediato o que serán utilizados en el futuro. Puede aplicar a un ambiente de venta al detal o a un diverso rango de industrias donde bienes o servicios especializados toman un tiempo antes de estar disponibles. Frecuentemente, se cubren aspectos como el lugar y el momento en el cual el producto deberá ser entregado.

El procesamiento de órdenes puede dividirse en tres partes:

- 1) La toma de la orden.
- 2) La confirmación de lo que ha sido ordenado o pedido.
- 3) La confirmación del cumplimiento de la orden.

Muchos de los pasos para procesar la orden son esenciales a pesar de ser ampliamente invisibles al cliente por tratarse de procesos internos de la organización. Por esto, la confirmación de la orden es crucial ya que le transmite al cliente la certeza o seguridad de que la misma procederá como se esperaba.

Al tomar una orden del cliente, se recomienda:

- Asegurar que el cliente conozca el contacto adecuado para tratar con sus órdenes.
- Informar claramente al cliente lo que se necesita de él al colocar una orden.

- Ofrecer un rango de opciones para colocar la orden, en armonía con las políticas de la organización. Esto puede ser por vía fax, vía electrónica o vía página web.
- Garantizar que cualquier cotización sea recibida dentro del lapso acordado con el cliente en caso de que sea requerida.
- Asegurar que el suministro de todos los detalles necesarios para la orden sea fácil y rápido para el cliente.
- Hacer uso de la información que ya posee del cliente en sus archivos para no solicitar información innecesaria o irrelevante.
- Confirmar periódicamente con el cliente sus datos cuando haga uso de los archivos.
- Asegurar que la fecha de la orden sea la que el cliente colocó y no la que fue procesada.
- Al confirmar la orden, hacerlo por escrito de inmediato o en un lapso no menor de dos (2) días de haberla recibido. Incluir el número de referencia interna de la compañía y del cliente, el nombre del cliente, la descripción de la orden, detalles completos de todos los costos, información sobre la entrega (lugar y fecha), un número de contacto en caso de que el cliente tenga preguntas, cualquier aspecto legal referente a contratos o acuerdos.
- En caso de haber cambios en la orden inicial por cualquiera de las partes, confirmar y documentar los mismos con el cliente.
- En caso de que el tiempo de entrega sea extenso, informar al cliente - durante el tiempo de predespacho - el cumplimiento de la fecha acordada. En caso de cambio de fecha, informar de inmediato.
- Una vez cumplido con el despacho, confirmar con el cliente que el mismo esté completo.

#### *2.4.6.5. Facturación y Manejo de Pagos.*

El propósito es facilitar el pago por los productos y servicios que los clientes hayan comprado. Cuando se habla de facturas, se hace de forma genérica pues en la práctica puede estarse refiriendo a estados de cuenta, a las mismas facturas o a cualquier otra forma de comunicación que le permita recordar al cliente cuánto debe con claridad. Comúnmente son enviados en formato de papel, sin embargo, se acude con más frecuencia a los formatos electrónicos (e-mail).

Los principales aspectos de esta actividad son:

- Suministro de la factura al cliente.
- Formato y contenido de la factura.
- Solicitudes o ajustes de correcciones asociados a la factura.

Una factura debe especificar claramente lo que contiene, incluyendo: el período de tiempo cubierto, una descripción clara de los productos y servicios provistos (cantidades y precios), información sobre pagos pendientes así como las instrucciones para la realización de los pagos (opciones convenientes), un número telefónico de contacto. Todas las solicitudes relativas a las facturas deberán ser tratadas rápida y diligentemente por el personal de servicio.

#### *2.4.6.6. Manejo de reclamos.*

Esta actividad cubre la canalización de los reclamos que puedan surgir a partir de algún problema que el cliente pueda tener con el producto suministrado. El objetivo en este caso es el manejo óptimo del cliente más allá de lidiar con el problema a la brevedad posible de forma tal que la queja informal pueda crecer en importancia hasta convertirse en un problema formal entre las dos partes.

El manejo de reclamos puede dividirse en tres partes esenciales:

- a. Registrar los detalles de los problemas del cliente
- b. Lidar con el cliente y el problema, y
- c. Hacer seguimiento a la resolución efectiva del problema.

Dentro de las consideraciones a tener en este caso están los derechos legales de los clientes que deben ser respetados en todo momento.

Idealmente, esta fase de servicio al cliente debería incluir un sistema para registrar las quejas que permita contar con una fuente valiosa de información sobre las causas de los problemas, lo que a su vez facilitará tomar las acciones necesarias para asegurar que la fuente de los problemas sean identificadas y la adecuada prevención pueda ser llevada a cabo, y así evitar recurrencia.

De acuerdo al área de negocios, el tipo de problemas a presentarse pueden en algunos casos ser comunes entre los distintos proveedores, por lo que puede ser de importancia clave para mantener e incrementar los niveles de satisfacción del cliente el que los reclamos sean manejados efectivamente y las correspondientes acciones preventivas acompañen a las correctivas desde la primera vez que los problemas son atendidos. Esta forma de proceder será un elemento clave de retención.

Según la bibliografía consultada una síntesis completa de los elementos a cuidar en esta fase incluye lo que sigue:

- a. Registrar los detalles de los problemas del cliente:
  - Facilitar a los clientes elevar cualquier problema que puedan tener con el bien o servicio suministrado
  - Agradecerle por presentar su reclamo e informar sobre el problema

- Ser empático, cordial, paciente, honesto y justo con el cliente
- Responder al problema con celeridad, informarle al cliente como será resuelto y cuando pueden esperar una respuesta efectiva
- Hablarle al cliente en persona de ser necesario, en especial cuando se trata de problemas graves
- Demostrar al cliente que se entiende el problema en su totalidad escuchando abiertamente sin interrupciones, haciendo las preguntas y familiarizándose con toda la información antecedente necesaria (lugar, fechas, personal involucrado), y resumiendo al cliente lo entendido para confirmar.
- Asignar un responsable directo conocido por el cliente de hacer seguimiento de la resolución completa del problema.
- Asegurar que las personas involucradas en la solución de los problemas tengan la autoridad necesaria para organizar las soluciones adecuadas.

b. Lidar con el cliente y el problema:

- Aplicar un enfoque enfocado en la solución involucrando activamente al cliente en este proceso.
- Asegurar que el cliente esta contento con la solución propuesta antes de proceder.
- Mantener al cliente informado del progreso durante el proceso, sin suministrar información redundante.
- Asegurar el cumplimiento cabal de las acciones prometidas.
- Cuidar que los derechos legales del cliente sean debidamente respetados.

c. Hacer seguimiento a la resolución efectiva del problema:

- Idealmente, durante un período corto después de la solución del problema, chequear que el problema halla sido satisfactoriamente resuelto.
- Mantener un registro de todos los problemas y quejas elevadas y analizar la información recolectada con fines de prevención de nuevas ocurrencias.

En el manejo de reclamos y eventual solución de algún problema o reparación, es crítico contar con un buen sistema que facilite generar un impacto positivo en los clientes, además de cuidar que los funcionarios encargados de la solución de los problemas tengan la autoridad y el conocimiento del negocio adecuados. Cada vez que un cliente vaya a presentar un problema su satisfacción se verá fuertemente afectada si la solución implica escalar varios niveles de autoridad y sistemas de solución y registro pobres.

Los clientes básicamente apreciarán que su problema sea fácil de reportar, reconocido y atendido a la brevedad y justamente.

#### *2.4.6.7. Reparaciones.*

Esta actividad cubre un amplio espectro de situaciones y aplica a un vasto rango de industrias. Dentro de las posibles situaciones se encuentran:

- La visita a la localidad de los clientes para hacer alguna reparación.
- La realización de una visita para recoger un producto y llevarlo a reparación o cuando el cliente lo trae.

- Las reparaciones que son hechas a distancia, por ejemplo: redes, sistemas de computadora, telecomunicaciones, etc.
- Las asesorías en cuanto a procedimientos adecuados para el uso y provecho del producto o servicio suministrado, bien sea a distancia o *in situ*.

Algunos elementos a considerar al tratar las reparaciones:

- El cliente debe estar informado dónde reportar el problema.
- Los problemas deben poder ser reportados las 24 horas del día.
- Se debe facilitar y promover la descripción clara del problema.
- Informar al cliente lo que será hecho a continuación así como el proceso implícito para lograr la reparación.

Cuando se estén solucionando los problemas se debe demostrar claramente al cliente: el conocimiento de los mismos, la preocupación por la situación y sentido de urgencia, el progreso, el tiempo y el costo estimado para la solución del problema, las causas del problema y las sugerencias para prevenir que ocurra de nuevo. Finalmente, dejar un registro del trabajo realizado.

Una vez resuelto el problema, es importante realizar un seguimiento para confirmar el éxito de la reparación en las próximas 48 horas.

#### *2.4.6.8. Gerencia de la cultura de Servicio al Cliente.*

Todas las actividades anteriores son áreas de trato directo con el cliente en las que el servicio al cliente es esencial. Sin embargo, más allá de la práctica permanente de estas actividades, para lograr el éxito, la organización debe asegurarse de que exista una cultura de servicio que sustente y mantenga todos los lineamientos anteriormente planteados.

Para lograr la cultura es de vital importancia que los líderes de la organización gerencien el proceso de servicio al cliente cualquiera sea el tamaño de la organización.

Dentro de los elementos que en concreto debe cuidar la gerencia para el establecimiento y mantenimiento de la cultura de servicio se encuentran:

- La creación de un clima de servicio al cliente alineado a las necesidades del cliente y que enfoque el valor estratégico de la retención de los clientes para el logro de los objetivos del negocio en todos los departamentos de la organización.
- La definición precisa de la calidad de servicio que los clientes deben recibir y pueden esperar de la organización.
- Asegurar que las políticas, prácticas, sistemas, reglas, espacios y el personal contribuyan activamente con el logro efectivo y la promoción de la imagen de excelente servicio.
- Integrar la estrategia de servicio al cliente dentro de los planes de negocio junto con los fondos para sustentarla.
- Cuidar los niveles de satisfacción del personal que labora en la organización; la satisfacción de los empleados inducirá a que los empleados logren niveles de excelencia en el servicio.
- Premiar a los empleados por el logro de excelencia en el servicio.
- Asegurar la existencia y operatividad de mecanismos para la obtención de información confiable sobre las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción con el servicio ofrecido.
- Motivar activamente el mejoramiento continuo como valor clave de la organización. Esto implica examinación, revisión y cambio continuos de todos los procesos y de las causas que crean o motivan la aparición de problemas de servicio.

Para la gerencia de la cultura de servicio al cliente es importante para los líderes de la organización tener en cuenta que el alcance del personal para crear el excelente servicio es limitado, ya que estos más que crear, entregan lo que la organización puede ofrecer.

Algunos autores afirman que más de las tres cuartas partes del servicio provisto por las organizaciones se origina en los procesos, sistemas y políticas de la organización.

El buen servicio sólo será viable si la filosofía de servicio, está acompañada de procesos, sistemas y políticas enfocados en servir y retener a los clientes. Es por esto que es sin el adecuado apoyo de los líderes de la organización, cualquier iniciativa de servicio no será sustentable.

## **2. 5. INTERNET**

### **2.5.1. ¿Qué es Internet?**

Algunos definen Internet como "La Red de Redes", y otros como "La Autopista de la Información". Efectivamente, Internet es una Red de Redes porque está hecha a base de unir muchas redes locales de computadores. Además, ésta es "La Red de Redes" porque es la más grande. Prácticamente todos los países del mundo tienen acceso a Internet.

Sánchez Navarro (1996), en su libro *el Camino fácil a Internet*, dice que la red es "Una gran comunidad de la que forman parte personas de todo el mundo, que usan sus computadoras para interactuar unas con otras, y con la posibilidad de obtener información". Pero, ¿qué es una Red?, Tom Sheldon (1996) en su *Enciclopedia de redes* dice que "Un sistema de comunicación de datos que enlaza dos o más computadoras y sus dispositivos en un conjunto de equipos interconectados permanentemente de alguna manera, de forma que la capacidad operativa de la red es mayor que la suma de las capacidades de cada equipo" (p. 714).

Las redes de computadoras surgen cuando hay la necesidad de centralizar o distribuir la información, recursos o servicios de una instalación informática, tales como los archivos y documentos de los usuarios, las aplicaciones o paquetes que se utilizan, las impresoras y dispositivos de almacenamiento como discos duros, y los canales de comunicación con entidades externas, entre otros.

### **2.5.2. La Internet y su Historia.**

Según lo relata Cisco Systems (2003), la Internet nace en EE.UU. La idea a partir de la que se desarrolló Internet derivó de las investigaciones iniciadas por el Departamento de Defensa de los EE.UU. en la década de los 60. Los investigadores intentaban crear una red de mando y control enlazando entre sí varias instalaciones informáticas dispersas por todo el país. Necesitaban asegurarse de que, en caso de una posible destrucción de parte de esta red, bien a causa de un desastre natural, bien a manos de los seres humanos, el resto del sistema siguiera funcionando. Por tanto, la red no debería tener ninguna autoridad central y las computadoras que la ejecutasen deberían ser capaces de redirigir automáticamente el flujo de información, desviándolo de cualquier enlace que hubiese quedado inservible.

Así, los investigadores idearon una forma de dividir los mensajes en partes, enviando cada parte por separado hasta su destino, donde el mensaje se volvería a componer. Este método se conoce como sistema de paquetes.

El sistema de paquetes, que los militares hicieron público en 1964, se estaba investigando también en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), en UCLA (University of California, Los Angeles) y en el Laboratorio Nacional de Física de Gran Bretaña. En el otoño de 1969, UCLA instaló la primera computadora de esta red. Unos meses después, la incipiente red contaba con cuatro computadoras y a este embrión de lo que hoy se conoce como Internet se le llamó ARPANET (ARPA son las siglas en inglés de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada y NET significa red en el mismo idioma).

En 1972, Ray Tomlinson escribió el primer software de mensajería a través de correo electrónico, de forma que los desarrolladores de ARPANET pudiesen coordinar sus proyectos con facilidad. Posteriormente

en ese mismo año, Lawrence Roberts, un investigador del MIT, creó un programa que permitía a los usuarios leer, archivar, redirigir y responder a mensajes.

Durante las décadas de los 70 y los 80, la red se amplió conforme la tecnología se hacía cada vez más sofisticada. En 1984 se introdujo el Sistema de Nombres de Dominio (DNS - Domain Name System), proporcionando al mundo sufijos de dominio, tales como .edu, .com, .gov, .org, así como una serie de códigos de país. Este sistema hizo que Internet fuese mucho más fácil de usar para el usuario de a pie. Antes de su introducción, los usuarios tenían que recordar la dirección del Protocolo de Internet (IP - Internet Protocol) de cada sitio de Internet que deseaban visitar, es decir, una larga serie de números, en lugar de una cadena compuesta de palabras.

En 1989, Timothy Berners-Lee (Cisco Systems 2003) inició investigaciones encaminadas a diseñar un método que facilitase aún más la comunicación entre los físicos de todo el mundo, basándose en el concepto de hipertexto<sup>7</sup>, que permitiría enlazar documentos electrónicos directamente entre sí. El resultado, con el tiempo, del enlace de documentos fue la World Wide Web (Red de Ámbito Mundial). Los lenguajes de formateado estándar, tales como el lenguaje de marcado de hipertexto, o HTML (Hyper Text Markup Language), y sus variantes, son las herramientas que permiten que las páginas Web muestren texto formateado, gráficos y elementos multimedia. Un navegador Web puede leer y mostrar documentos HTML, así como acceder a, y descargar, software y archivos relacionados.

La Web se popularizó a partir del lanzamiento, en 1993, de un navegador Web, de carácter gráfico y fácil de usar, llamado Mosaic. De forma que, aunque la Web surgió como un simple componente más de Internet, es sin duda el más popular, y ahora ambos términos son prácticamente sinónimos.

---

<sup>7</sup> Se refiere a cualquier texto que contiene enlaces directos a otros documentos.

A lo largo de los 90, las computadoras personales (PC - Personal Computers) se hicieron más potentes y menos caras, permitiendo que millones de personas las adquiriesen para su uso en el hogar y en la oficina. Los proveedores de servicios de Internet (ISP, Internet Service Providers por sus siglas en inglés), tales como America Online, CompuServe, y muchos proveedores locales, comenzaron a ofrecer conexiones mediante módems, artefactos que permiten al computador comunicarse por medio del marcado de un número telefónico de acceso a Internet con otros computadores.

No transcurrió mucho tiempo hasta que las corporaciones, desde los medios de comunicación al sector servicios, comenzasen a ofrecer contenido a la creciente audiencia, formada por los nuevos navegantes de la Web. La "World Wide Web" o Red Global comenzó rápidamente a constituir muchas cosas para muchas personas: una herramienta de comunicación, una herramienta para sus compras, una herramienta para sus inversiones. Conforme crecía sin cesar el número de personas que utilizaban Internet, la cantidad de contenido y el comercio disponible para ellas se disparó. En el año 2000, los expertos calculaban que existían más de mil millones de páginas clasificables en la Web.

### **2.5.3. Cómo funciona: una visión general**

Nadie controla la Internet. No es una única entidad ni está radicada en un lugar concreto. Internet se conoce comúnmente como la red de redes. Es una malla de ámbito mundial que enlaza cientos de miles de redes, propiedad de millones de personas de todo el mundo y operada por estas últimas, todas ellas conectadas a miles de ISP.

Existen dos tipos de computadoras conectadas a Internet: servidores y clientes. Normalmente, cualquier computadora de escritorio o portátil usada por una persona para recibir y enviar correo electrónico, navegar por la Web, procesar textos, etc., es un cliente. La computadora cliente se

conecta a Internet a través de un módem de marcado o de una red corporativa. En cambio, un servidor está conectado a Internet ininterrumpidamente, y es donde residen las páginas Web y donde se almacena el correo electrónico hasta ser consultado.

Las computadoras que integran una red se interconectan a través de un medio de transmisión. Estos equipos adoptan el nombre genérico de "host" o huésped y pueden ofrecer servicios a los otros "hosts" de la red, en cuyo caso se denominan servidores, o utilizar servicios provistos por otros servidores, en cuyo caso se les llama clientes.

Estos clientes y servidores se comunican entre sí mediante un sistema de paquetes denominado Protocolo de Control de Transmisiones/Protocolo de Internet (TCP/IP-Transmission Control Protocol/Protocolo de Internet). Cabe resaltar que existe una gran variedad de "lenguajes" que usan los computadores para comunicarse por Internet. Estos "lenguajes" se llaman Protocolos. Se ha establecido que en Internet, toda la información ha de ser transmitida mediante el Protocolo TCP/IP.

Este sistema permite que los clientes y servidores se pasen datos entre sí de un modo singular. En lugar de enviar un mensaje en su totalidad, TCP/IP (o conjunto de especificaciones técnicas) lo divide en fragmentos más pequeños o "paquetes". Como si de un sobre se tratase, cada paquete se etiqueta con su dirección de destino.

Cada paquete pasa a través de una cadena de enrutadores (o "routers"), que conectan entre sí las numerosas redes de Internet. Cada enrutador decide cuál es la ruta más eficiente para el paquete. Como en realidad no importa cómo se envían los paquetes o en qué orden llegan a su destino, los enrutadores pueden redirigir los paquetes evitando rutas congestionadas o interrupciones de la conexión de una red determinada. Una vez que la computadora de destino recibe todos los paquetes, recompone el mensaje original.

Además de reorganizar y transmitir paquetes, los enrutadores conectan diferentes tipos de redes entre sí. Los enrutadores pueden tomar los datos de un tipo de red, por ejemplo Ethernet, y dirigirlos a otro tipo de red, por ejemplo, Token Ring. Todo esto sucede rápida y armónicamente, sin necesidad de abrumar a los usuarios con los detalles.

Todas las redes pueden comunicarse entre sí. Sin embargo, cualquiera puede comunicarse con una red y sin buenas intenciones. Por esta razón, ha surgido toda una industria dedicada a proteger la seguridad de las redes. Las barreras de seguridad o cortafuegos (conocidas también como firewalls) evitan el acceso no autorizado a las redes privadas, examinando cada mensaje que entra en una red desde el exterior de la misma. Las barreras de seguridad—que pueden constar de hardware o de software, o de una combinación de ambos—bloquean los mensajes que no satisfacen los criterios de seguridad especificados.

Además de hacer necesarias las barreras de seguridad, Internet ha influido de otras formas el modo en que se crean las redes internas. Aunque las redes corporativas siguen adoptando una variedad de formatos y de sistemas exclusivos, un elevado número de ellas se parece cada vez más a Internet. Resulta mucho más económico construir y administrar "Intranets" (redes internas basadas en navegadores y en los protocolos de Internet) que construir y administrar redes privadas basadas en protocolos exclusivos. Una Intranet tiene el mismo aspecto y funcionamiento que los de un sitio Web en Internet, pero está disponible sólo dentro del ámbito de una compañía o una organización. Cuenta con una barrera de seguridad que se ocupa de evitar cualquier acceso no autorizado que provenga del exterior de la Intranet.

De forma similar, una Extranet es una Intranet que proporciona diversos niveles de acceso a los usuarios externos autorizados. Los usuarios pueden acceder a la Extranet siempre que cuenten con un nombre de usuario y contraseña válidos, y la identidad del usuario determina qué partes de la Extranet puede ver.

#### *2.5.3.1. Direcciones IP*

Cada computador que se conecta a Internet se identifica por medio de una dirección IP. Ésta se compone de 4 grupos de números comprendidos entre el 0 y el 255 (ambos inclusive) y separados por puntos. Así, por ejemplo, una dirección IP podría ser: 155.210.13.45.

Cada computador conectado a la red posee una dirección única, de manera que la información solicitada a cada uno esté disponible sin riesgos de confundirse respecto a cuál computador dirigirse.

Cada número de la dirección IP indica una subred de Internet. Hay 4 números en la dirección, lo que quiere decir que hay 4 niveles de profundidad en la distribución jerárquica de la Red Internet. Los tres primeros números indican la red a la que pertenece el computador, y el último sirve para diferenciar el computador de los otros que estén enlazados a la misma red.

Esta distribución jerárquica de la Red Internet, permite enviar y recibir rápidamente paquetes de información entre dos computadores conectados en cualquier parte del mundo a Internet, y desde cualquier subred a la que pertenezcan.

Un usuario de Internet, no necesita conocer ninguna de estas direcciones IP. Las manejan los computadores en sus comunicaciones por medio del Protocolo TCP/IP. No obstante, es necesario darle nombre a los computadores de Internet, a manera de poder elegir a cuál pedir información. Esto se logra por medio de los Nombres de Dominio.

#### 2.5.3.2. *Nombres de Dominio*

Los nombres de dominio, son la traducción para las personas de las direcciones IP, las cuales son útiles sólo para los computadores. Así por ejemplo, google.com es un nombre de dominio.

No todos los computadores conectados a Internet tienen un nombre de dominio. Sólo suelen tenerlo los computadores que reciben numerosas solicitudes de información, o sea, los computadores "servidor". Los computadores cliente, es decir los que consultan por Internet, no necesitan un nombre de dominio, puesto que ningún usuario de la Red va a pedirles información.

El número de palabras en el nombre de dominio no es fijo. Pueden ser dos, tres, cuatro, etc. La última palabra o siglas del nombre de dominio representan el tipo de organización al que pertenece el computador al que nos referimos: com, Empresas (Compañías); edu, Instituciones de carácter Educativo; org, Organizaciones no Gubernamentales; gov, Entidades del Gobierno; mil, Instalaciones Militares.

Del mismo modo, la última palabra puede indicar el país: es, España; fr, Francia; it, Italia; jp, Japón; mx, México; uk, Reino Unido (United Kingdom); ar, Argentina; ve, Venezuela; br, Brasil; ec, Ecuador y así sucesivamente . Así se pueden encontrar nombres de dominio referidos, por ejemplo, a la sucursal de una Compañía transnacional ubicada en un país específico, ibm.com.ve, IBM de Venezuela.

#### 2.5.3.3. *Direcciones URL*

Las páginas Web en Internet se designan mediante la dirección URL (Universal Resource Locator: Localizador Universal de Recursos). Cuando se quiere cargar de la red una página, se

escribe su dirección URL en la celda dispuesta para este propósito en el navegador. Así, por ejemplo, cuando se quiere ver la página de Microsoft, se escribe la dirección `http://www.microsoft.com`. Ésta es precisamente la URL de la página principal de Microsoft.

Una URL tiene tres partes:

- Siglas del Protocolo o método: indican qué protocolo se va a usar para la transmisión de datos. Lo normal es usar el protocolo de hipertexto, o sea, páginas Web, que es el HTTP<sup>8</sup> (HyperText Transfer Protocol: Protocolo de Transferencia de Hipertexto). Normalmente, se pone después del protocolo los siguientes caracteres: `://`, por lo que las siglas del protocolo de páginas Web serán: `http://`.
- Nombre de Dominio del ordenador servidor: indica qué ordenador servidor de Internet va a dar la información solicitada. Normalmente, los ordenadores servidores de páginas Web tienen por nombre de dominio algo parecido a lo siguiente: `www.institución.ve`. Las tres letras "w" del principio indican que el ordenador está destinado a servir páginas Web en Internet.
- Ruta en el servidor y tipo de archivo: indica la posición del archivo que concretamente se ha solicitado dentro del ordenador servidor. Los archivos están en el servidor ordenados jerárquicamente en una estructura de directorios o carpetas, como si fuera un disco duro. Una carpeta se separa de su sucesora mediante una barra de dividir. Así, por ejemplo, la ruta: `/universidad/escuela/alumno`, indica que la información solicitada se encuentra en la carpeta

---

<sup>8</sup> Las direcciones URL pueden ser de varios tipos, según el tipo de formato o método de acceso. Para sitios Web: "http"; para grupos de noticia: "news"; para el protocolo de transferencia de archivos: "ftp"; para la red telnet: "telnet".

principal llamada "universidad", y dentro de esta en la carpeta "escuela", etc. La ruta no sólo se compone de la posición de los datos en el sistema de archivos, como acabamos de ver, sino que también hay que poner el nombre del archivo donde se encuentra la información que queremos visualizar. Estos archivos suelen tener por extensión las siglas .htm o bien .html (HTML: HyperText Mark-up Language: Lenguaje de Hipertexto a base de Marcas: Lenguaje de descripción de páginas Web). De este modo, una ruta completa podría ser: /universidad/escuela/alumno/materia.htm.

Al unir los tres elementos, se conforma una URL completa: <http://www.institución.ve/universidad/escuela/alumno/materia.htm>, por ejemplo.

#### **2.5.4. Equipo Necesario**

Para poder establecer la conexión a Internet se necesitan básicamente: un computador, un módem, un sistema operativo, y un programa para navegar por la Red.

Como se explicó anteriormente un módem es un artefacto que permite al computador comunicarse por medio del marcado de un número telefónico de acceso a Internet con otros computadores. Generalmente el módem forma parte integral del hardware del PC, pero puede ser un equipo independiente, externo, conectado con el mismo.

El sistema operativo contiene un programa de realización de llamadas telefónicas que permite al usuario conectarse a través de algún proveedor de Internet.

Los navegadores son los programas que permiten visualizar la World Wide Web. No hay que confundir el navegador con el programa que establece la

conexión telefónica, que en Windows XP/NT es el Acceso Telefónico a Redes. El navegador funciona correctamente con Internet sólo si antes se ha establecido la conexión con Internet a través del módem. Del mismo modo los navegadores, además de navegar en la Internet, pueden ser usados para navegar dentro del mismo computador, sus directorios, archivos y programas. Básicamente es un visualizador. En el caso de la Internet, funciona como un decifrador de códigos de programación de Internet (cualquiera sea su formato) y convertirlo en un formato visualmente entendible por el usuario.

Los dos navegadores más conocidos y usados en el Mundo son Netscape y Microsoft Internet Explorer. En ambos productos, cada cierto tiempo, medio año o un año, aparece una nueva versión con grandes mejoras respecto a la anterior disponible en varios idiomas.

Cuando la conexión es doméstica, la el acceso se realiza directamente desde el PC a través de un módem y la línea telefónica. El navegador permitirá visualizar el acceso a la dirección buscada o deseada.

### *Conexión en Red*

La conexión a Internet también puede ser a través de redes.

Las redes más utilizadas son las redes de áreas locales, LAN (Local Area Networks) por sus siglas en inglés. Estas redes conectan a las computadoras de una oficina o edificio. Por su parte, las redes WAN (Wide Area Network) o de área amplia, están conformadas por dos LAN unidas o una colección grande de computadoras interconectadas con otros artefactos dispersos en diferentes locaciones.

Para conectarse a Internet, hoy, la mayoría de las redes LAN utilizan Ethernet como método de conexión. Ethernet constituye un método en el que todas las estaciones del segmento comparten el total del ancho de banda (10 megabits-mbps por segundo para la Ethernet, 100 Mbps para la Fast Ethernet, o 000 Mbps para la Gigabit Ethernet).

La mayoría de las redes usadas hoy en día usan computadoras dedicadas o servidores que actúan como depósito central de información para las otras computadoras de la red. Este tipo de red se llama red cliente-servidor. El servidor guarda la data, la "sirve" cuando los usuarios de la red la solicitan y realiza tareas centralizadas tales como respaldos; también comparte los recursos.

#### *2.5.4.1. Hardware/Software - características*

De acuerdo a los especialistas del área, una buena conexión a Internet, entendiéndose por esto: aceptablemente rápida, va a verse afectada tanto por el Hardware, o equipo físico, como por el software o programas.

En cuanto al hardware, para tener una buena conexión algunas características buenas y disponibles en el momento serían un procesador Pentium 4 de Intel, una unidad central de procesamiento de 1.5 GigaHertz de velocidad, 256 Megabites de memoria RAM (Random Access Memory - Memoria de Acceso Aleatorio), un disco duro de 40 Gigabites y un kit de multimedia que permitirá aprovechar todas las posibilidades de video y sonido que hoy acompañan las comunicaciones por Internet. Respecto al Módem, para Internet es recomendable tener uno de 56 kbps como mínimo. Antes de que apareciera Internet en el ámbito doméstico, ya existían los módem de 1200, 2400, 4800 y 9600 bps, para conectar con los llamados servicios On-Line. Estos módem también se pueden usar para Internet. Sin embargo, la conexión será muy lenta.

Respecto al software, un sistema operativo como Windows XP en conjunto con un navegador Windows Explorer permitirán al usuario tener amplio acceso a la gran mayoría de información y portales disponibles en la Internet. Existen otras alternativas de sistemas operativos y navegadores que sin embargo pueden no

tener la penetración y el acceso en el mercado que los anteriores ofrecen.

La anterior plataforma de conexión (hardware + software) funcionará adecuadamente a través de una conexión de banda ancha de 128 Kbps.

La anterior descripción no implica que para poder establecer conexión a Internet sea indispensable poseer equipos con esas características. Efectivamente, puede establecerse conexión con la Internet con equipo de inferiores capacidades, pero la conexión tenderá a ser ineficiente en comparación con las posibilidades que la tecnología de hoy permite.

#### **2.5.5. Proveedores de Internet**

Un Proveedor Internet permite establecer conexión con la red Internet. Un cliente no estará en capacidad de conectarse directamente a la Internet, puesto que las líneas de comunicación que forman Internet en sí, son manejadas por grandes empresas de telecomunicaciones a nivel Mundial como Telefónica y British Telecom, a las cuales otras de carácter local tienen acceso.

Los Proveedores conectan a muchos usuarios a las grandes líneas de telecomunicaciones que conforman la Internet. El volumen de clientes que concentran les permite negociar conexiones a Internet con las grandes empresas de telecomunicaciones. Aparte de esta principal funcionalidad, los Proveedores también ofrecen otros servicios: instrucciones de instalación de la conexión, ayuda telefónica, archivos de datos y programas y servicios de Chat, entre otros.

Un proveedor de Internet es un socio crítico para cualquier empresa que esté desarrollando soluciones de negocio basadas en Internet. Los proveedores de Internet pueden "hospedar " y ofrecer aplicaciones de

negocio sofisticadas. Los clientes pueden acceder estas herramientas sin el esfuerzo y el gasto requerido para construir y mantener la infraestructura de tecnología.

Generalmente, los clientes arriendan los servicios de un proveedor de Internet y pagan una tarifa mensual basada en el número de usuarios que acceden al software. Todas las aplicaciones y la data residen en el centro remoto del proveedor de servicios, siendo la entrega de las mismas vía Internet. Para efectos del cliente, la disponibilidad de la información es la misma que si la tuviera en su propio sitio.

El proveedor de Internet puede funcionar como un departamento de Tecnología de Información tercerizado, y asume todos los costos de inversión en tecnología y personal necesarios para implementar las soluciones ofrecidas. Maneja las aplicaciones del negocio y cuida de todo el mantenimiento y actualización.

Según Cisco Systems, los principales factores a cuidar de un Proveedor de Internet son:

- Costo de propiedad proveniente de los contratos de licencias de uso de programas y aplicaciones.
- Costos de Tecnología de Información predecibles.
- Tiempos de implementación rápidos provenientes de su capacidad técnica.
- Confiabilidad y Seguridad.
- Economía de costos de nómina.

Según un artículo publicado en Terra, "Sigue Creciendo el uso de Internet en América Latina", para mediados del 2002, en los principales países de la región latinoamericana, Argentina, México y Brasil, los proveedores de Internet más importantes eran compañías nacionales de telefonía, fenómeno también observado en Venezuela.

En Argentina, los proveedores Arnet (de Telecom) y Advance (de Telefónica) poseen en conjunto el 29% del mercado. En México, Telmex posee también una importante tasa de participación.

En Brasil, sin embargo, el principal ISP es Universo on Line (UOL), empresa del grupo de revistas Abril y el periódico Folha de Sao Paulo. UOL sobrepasó ya el millón de suscriptores.

La división latinoamericana de America Online (AOLA), que funciona desde el año pasado en Argentina, Brasil y México, no ha logrado posicionarse como ISP importante en ninguno de esos países.

Salvo excepciones como las de Brasil, las telefónicas parecen dominar cada vez más el negocio del acceso a Internet, relegando a los ISP independientes a porciones menores en la repartición del mercado.

En el caso de Venezuela, las principales empresas que ofrecen el servicio de conexión a Internet hoy son CANTV, INTERCABLE, TELCEL, SUPERCABLE, TUTOPIA y CC-COM. De estas las principales y las que desde el punto de vista de infraestructura son más importantes son las tres primeras, ya que cuentan con plataformas propias sobre las cuales ofrecen los servicios y directamente a los usuarios finales y a terceros que a su vez prestan el servicio.

#### **2.5.6. Posibilidades que ofrece la Internet y su Futuro**

Las posibilidades que ofrece Internet se denominan servicios. Cada servicio es una manera de sacarle provecho a la Red independiente de las demás. Una persona u organización podría especializarse en el manejo de sólo uno de estos servicios sin necesidad de saber nada de los otros. Sin embargo, es conveniente conocer todo lo que puede ofrecer Internet, para poder trabajar con lo que más interese.

Los servicios más usados en Internet son el Correo Electrónico, World Wide Web, FTP, Foros, IRC (Internet Relay Chat) y Servicios de Telefonía.

El Correo Electrónico permite el intercambio de mensajes escritos entre personas que tengan acceso a la Red. Al ser enviados, los mensajes quedan acumulados en Internet hasta el momento en que son solicitados, cuando son enviados al computador destinatario, quién entonces puede desplegarlos para leerlos. El correo electrónico es casi instantáneo, a diferencia del correo normal, altamente económico y de alcance global.

La World Wide Web (Red Global), o WWW es un sistema de distribución de información tipo revista. En ella se almacenan Páginas Web, que son páginas de texto con gráficos o fotos. Al establecer conexión con la Internet, se puede acceder a dichas páginas a través de un nombre de dominio, pudiendo visualizarse su información en la pantalla de computador que le conecta. Este sistema de visualización de la información revolucionó el desarrollo de Internet. A partir de la invención de la WWW, muchas personas empezaron a conectarse a la Red desde sus domicilios, como entretenimiento; con esto Internet recibió un gran impulso, tanto que al hablarse de Internet, generalmente la referencia específica es a la WWW.

El FTP (File Transfer Protocol) permite enviar archivos de datos por Internet. Ya no es necesario guardar la información en disquetes para usarla en otro computador. Con este servicio, muchas empresas informáticas han podido enviar sus productos a personas de todo el mundo sin necesidad de gastar dinero en miles de disquetes ni envíos. Muchos particulares hacen uso de este servicio para, por ejemplo, dar a conocer sus creaciones informáticas a nivel mundial.

Los FOROS o Grupos de Discusión, son el servicio más apropiado para entablar debate sobre temas técnicos. Se basa en el servicio de Correo Electrónico. Los mensajes enviados se hacen públicos y cualquier persona puede enviar una contestación. Este servicio es de gran utilidad para

resolver dudas difíciles, cuya respuesta sólo la sepan unas pocas personas en el mundo.

El servicio IRC (Internet Relay Chat) o CHATTING permite entablar una conversación en tiempo real con una o varias personas por medio de texto. Todo lo escrito por una persona a través de su teclado aparece en las pantallas de los que participan de la charla o discusión. Hoy también es posible el envío de imágenes u otro tipo de archivos mientras se dialoga con esta herramienta.

Los Servicios de Telefonía y Video son las últimas aplicaciones que han aparecido para Internet. Permiten establecer una conexión con voz e imagen entre dos personas conectadas a Internet desde cualquier parte del mundo al costo de una llamada local. Cuando la comunicación involucra tanto voz como imagen, se le denomina Videoconferencia.

#### **2.5.7. *Intranets***

Compartir información entre los miembros del personal de una empresa puede ser un elemento crítico en empresas de distinto tamaño en fase de crecimiento. La información desactualizada, los datos difíciles de encontrar, y los canales de comunicación defectuosos o colapsados pueden atentar contra la calidad y la eficiencia de la empresa.

Las Intranets buscan atender esta situación; son redes privadas abiertas solo a los empleados de una compañía que actúan como una red de información con alcance a toda la organización. Las Intranets usan tecnología e Internet manteniendo los costos bajos y logrando eficiencia. Los usuarios pueden fácil y eficientemente navegar en la red haciendo uso de navegadores como Netscape Navigator o Microsoft Internet Explorer. Entre las utilidades, se pueden usar herramientas de índice para ensamblar bases de datos de documentos que sean ensamblables. Grupos de noticia y otras herramientas de colaboración permiten a los empleados

trabajar juntos efectivamente, mientras que poderosos motores de búsqueda les pueden ser útiles para encontrar documentos claves por medio de búsquedas sencillas de conceptos.

Aunque las Intranets son privadas e internas, no están en un solo sitio, porque conectan trabajadores separados sólo por un escritorio o largas distancias.

El tipo de información publicada en la Intranet puede variar de acuerdo al tipo de compañía, pero en síntesis cualquier tipo de información corporativa puede descansar en la Intranet: una comunicación de recursos humanos, una campaña de marketing para un nuevo producto, etc.

Los Call Centers o Centros de Llamadas Telefónicas son el centro de los esfuerzos de servicio al cliente de muchas compañías. En las compañías más visionarias, esta función clave está integrada con tecnología de Internet para transformar los esfuerzos de cuidado de los clientes en una poderosa arma de construcción del negocio.

Los Call Centers tradicionales son usados por muchas compañías para ventas por catálogo, telemarketing, y centros de soporte por computadora para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas y contactos con clientes.

Las aplicaciones de Call Centers enrutan las llamadas entrantes a ejecutivos de ventas y servicios que pueden responder a las llamadas y necesidades de los clientes. La integración de estas actividades del Call Center con soluciones de Gerencia de Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management-CRM) puede proveer inmediatamente a los agentes de venta o servicio de historiales de compra de los clientes, aplicaciones de toma de órdenes, y otras funciones clave de venta y servicio. Este flujo de información mejorado capacita al personal del Call-Center a usar su interacción con los clientes para construir mayor lealtad y retención.

### **2.5.8. ¿Cuál es el futuro de Internet?**

En los próximos años, puede esperarse una experiencia más dinámica en Internet, velocidades de conexión más altas, y avances en las posibilidades de hardware y software de conexión que acompañan a la tecnología existente.

Las siguientes son algunas de las mejoras que están por expandirse: las conexiones de banda ancha, que aumentan la velocidad a la que se transmiten los datos, deberían multiplicarse con rapidez. La tecnología VOIP (Voz sobre Protocolo Internet), que integra el tráfico de datos analógicos de voz en Internet, puede alcanzar una tremenda popularidad, ya que proporciona un inmenso ahorro de costos sobre llamadas telefónicas de larga distancia tradicionales. La mensajería unificada—que junta correo de voz, fax, correo electrónico y mensajes a través de buscapersonas, de forma que es posible recibir cualquier tipo de mensaje a través de cualquiera de estos canales—aumentará en popularidad por las posibilidades que ofrece de ahorrar de tiempo.

Aunque Internet esté compuesta de computadoras, software y líneas de conexión, se trata de hecho de un sistema concebido para intercambiar información y comunicarse. Y las tecnologías que empiezan a aparecer, tales como las conexiones de banda ancha de alta velocidad y el vídeo a través de IP, prometen enriquecer aún más, si cabe, este sistema del que los usuarios dependen ya con tanta intensidad. La conectividad, rica y ampliamente extendida, con Internet, tendrá un gran impacto sobre todos los aspectos de la vida cotidiana, desde la educación, al gobierno, pasando por la medicina.

Según Cisco Systems el área de la industria de las redes se verá afectadas por varias tendencias, mismas que afectarán directamente el desarrollo de la Internet:

**Servicios de datos, voz y vídeo:** actualmente, los datos, la voz y el vídeo suelen viajar por redes separadas. Pero, de forma creciente, éstas se integrarán en redes únicas multiservicio. Para satisfacer esta necesidad, las compañías del sector de las redes están desarrollando nuevos productos y tecnologías que amplían la capacidad de las redes.

**Internet:** a medida que el tráfico en Internet continúa aumentando, lo mismo ocurre con la demanda de redes de alta capacidad y calidad. Y las compañías que se adentran en los negocios basados en Internet necesitan equipos sofisticados que les proporcionen las funciones y la seguridad que sus clientes necesitan.

**Teletrabajo:** la tecnología ha hecho posible que un número cada vez mayor de personas trabaje desde ubicaciones remotas; algo que es muy cómodo para los empleados y que supone un ahorro para las compañías. Conforme esta tendencia va en aumento, la necesidad de un acceso remoto a las redes sigue creciendo. Con sus productos y servicios, Cisco está ayudando a las compañías a eliminar las antiguas fronteras corporativas y las limitaciones geográficas, sustituyéndolas por vías de comunicación más eficientes entre socios comerciales, proveedores, fabricantes, vendedores minoristas y clientes.

## **2.6. EL COMERCIO ELECTRÓNICO POR INTERNET O E-COMMERCE**

Antes de entender lo que significa el Comercio Electrónico resulta conveniente revisar lo que es el comercio como tal.

El diccionario Webster Colegiado define el comercio como sigue: "1) Interacción social de ideas, opiniones o sentimientos. 2) Intercambio o compra y venta de commodities a gran escala que involucran transporte de un lugar a otro."

El comercio es, simplemente, el intercambio de bienes y servicios usualmente por dinero. Son muchas las formas de comercio, pero en todas pueden

reconocerse ciertos roles básicos: los compradores, gente con dinero que quieren comprar un bien o un servicio; los vendedores, aquellos quienes ofrecen bienes y servicios a los compradores y que pueden categorizarse en detallistas, mayoristas o distribuidores; y, finalmente, los productores que son aquellos que crean los productos y los servicios que los vendedores ofrecen a los compradores. Un productor generalmente por necesidad también es vendedor. El productor vende los productos que produce a los mayoristas, detallistas o directamente al consumidor final.

### **2.6.1. Los elementos del Comercio**

La siguiente lista resalta todos los elementos de una típica actividad comercial:

- a) Producto o servicio: esto puede ser cualquier cosa ofrecida, desde hilos hasta alfombras. Puede obtenerse el producto directo de un productor o de un distribuidor, o puede ser producida por el ente mismo que ofrece el producto o servicio.
- b) Lugar: debe tenerse un lugar donde ofrecer los productos. El lugar puede ser un sitio muy efímero, por ejemplo un número telefónico al cual puedan solicitarse determinados productos. Si el producto es especialmente físico se tiende a pensar en una tienda de algún tipo.
- c) Mercadeo: es el proceso a través del cual se logra que la gente o los consumidores o usuarios se acerquen al lugar en donde se ofrece el producto. Dentro de este proceso aplican elementos como la localización del lugar en el que se ofrecen los productos y la comunicación o publicidad que permite dar a conocer la existencia de tal producto.
- d) Órdenes: que no es más que la formalización del deseo o decisión de comprar un determinado producto. En las transacciones "negocio-negocio" usualmente se hace uso de órdenes de compra.
- e) Dinero: se entrega en función del valor otorgado a un determinado producto. Puede variar en sus formas, ya sea efectivo,

tarjetas de crédito u otras formas de pago. Las condiciones bajo las cuales ha de entregarse el dinero varía de acuerdo al área de negocio, siendo que en las transacciones intercompañías se suelen dar plazos de tiempo para el pago por algún bien adquirido. El elemento dinero genera en el mundo del comercio lo que es conocido como facturación y cobranzas, pues todo bien vendido debe ser facturado y su valor debe ser cobrado.

f) Satisfacción: este aspecto tiene que ver con la distribución o entrega del producto y se trata de mantener la disponibilidad del producto o servicio en los lugares destinados para ofrecerlos. Esto puede lograrse a través de canales de distribución (mayoristas y minoristas) y de medios de transporte (aviones, trenes, barcos).

g) Devoluciones: una vez comprado el producto o servicio puede ser que el cliente guste o no de éste. Un aspecto del comercio es el manejo de las devoluciones en cuanto a las políticas (garantías, cantidades, penalizaciones, tiempos máximos, etc.) que se apliquen con respecto a esto.

h) Servicio al cliente: de acuerdo a la complejidad del producto y del negocio puede darse el caso de que sea más o menos necesaria la asistencia técnica especializada y el apoyo para el uso o disfrute del producto o servicio. Este concepto está siendo aplicado con mayor ahínco en todos los componentes del comercio.

En el caso del comercio electrónico, los elementos anteriores también participan con ligeras diferencias:

a) El producto

b) El lugar donde se ofrece. En el caso del comercio electrónico el sitio "web" despliega el producto o actúa como el lugar de ventas.

c) Una forma de hacer que la gente visite el sitio "web" (mercadeo).

- d) Una manera de aceptar órdenes en línea.
- e) Una manera de aceptar dinero, normalmente una cuenta mercantil que maneja los pagos y que requiere de una página de órdenes y una conexión al banco seguras.
- f) Una forma de entregar los productos a los clientes (generalmente tercerizables).
- g) Una forma de aceptar y recibir devoluciones.
- h) Finalmente, una forma de proveer servicio al cliente.

### **2.6.2. Beneficios del Comercio Electrónico**

Entre los más destacados pueden mencionarse:

- Venta de productos sin límites fronterizos, es decir, abarcar un mayor público objetivo, con bajo costo de comunicación y transacciones.
- Negociar directamente con el consumidor o cliente, lo que genera una relación más directa entre ambos.
- Menores costos de transacción: un buen sitio de eCommerce puede reducir significativamente los costos de tomar órdenes y de servicio al cliente postventa, por medio de la automatización de algunos procesos.
- Compras más grandes por transacción: a diferencia de una tienda convencional, cuando se lee la descripción de un producto en la Internet también se puede conocer lo que otras personas que buscaban el mismo producto adquirieron o compraron.
- Integración al ciclo del negocio: un sitio de comercio en Internet bien integrado al ciclo del negocio puede ofrecer a sus clientes información detallada de, por ejemplo, el estatus de su orden en cualquier momento; en qué fase del ciclo productivo y de entrega se encuentra. Esto es lo que

FedEx hizo cuando introdujo el seguimiento de paquetes en línea y lo que otras compañías de correo y de otros ramos ofrecen a sus clientes (Amazon.com).

- La posibilidad de: construir una orden en varios días, configurar productos, ver y comparar precios de diferentes oferentes, entre otros.
- Mejor interacción con los clientes; Ofrecer un servicio más completo a sus clientes, basado en la rapidez, la accesibilidad y el bajo costo para ambos: con algunas herramientas automatizadas es posible interactuar con los clientes de forma satisfactoria a un costo casi inexistente. Ejemplo, un cliente que recibe un e-mail de confirmación de su orden de embarque y de confirmación de entrega.
- Finalmente, permite crear o fortalecer la imagen profesional y actualizada de la empresa en el mundo.

No obstante, es evidente que el comercio electrónico tiene sus límites, pues no será lo mismo ir al centro comercial o tienda que sentarse frente al computador. Existen elementos psicológicos y sociales, principalmente, que hacen atractivo o incluso necesario tocar el producto que va a ser adquirido por lo que puede concluirse que el comercio electrónico difícilmente sustituirá al comercio convencional.

### **2.6.3. Retos y oportunidades del eCommerce.**

Los principales retos que debe superarse:

- Lograr el tráfico necesario en el sitio web, es decir, alcanzar el público objetivo.
- Conseguir la re-visita y re-compra.
- Alcanzar la diferenciación de la competencia.

- Obtener la venta efectiva de los productos a través de la red.
- Integrar el comercio electrónico con la información existente sobre el negocio (clientes, proveedores, procesos internos, por ejemplo).

En la actualidad, entre los principales productos ofrecidos a través del comercio electrónico se puede listar los libros, computadoras, los CDs, juguetes, pasajes aéreos, vestido y víveres. También puede participarse en subastas de productos diversos. Algunos ejemplos reconocidos de estas posibilidades son:

- [www.amazon.com](http://www.amazon.com) - libros
- [www.behr.com](http://www.behr.com) - pinturas en los EE.UU, color smart etc., browse colors.
- [www.dell.com](http://www.dell.com) - computadoras
- [www.cdnow.com](http://www.cdnow.com) - CDs
- [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com), [www.despegar.com](http://www.despegar.com) - pasajes aéreos/viajes
- [www.etoys.com](http://www.etoys.com) - juguetes
- [www.peapod.com](http://www.peapod.com), [www.excelsiorgamma.com](http://www.excelsiorgamma.com) (local de Venezuela) - víveres
- [www.ebay.com](http://www.ebay.com) - subastas

El comercio electrónico no se limita a ninguna área, es por eso que su desarrollo abarca áreas de edición, medios, finanzas, servicios financieros, educación, entretenimiento, programas de cómputos especializados y otros servicios.

#### **2.6.4. Internet en Latinoamérica vista a través del eCommerce**

Tal y como ha ocurrido en el resto del mundo, la Internet ha cobrado espacio en todos los ámbitos de la vida latinoamericana. Algunos datos Macro sobre la Internet de importancia para comprenderla tal y como se está desarrollando en la región latinoamericana.

Según artículo publicado en Terra "Estudio Revela Crecimiento Dispar de Internet en Latinoamérica", en fecha Julio 13 2001, Yankee Group en EE. UU afirmaba que Internet contaba con 30 millones de usuarios en la región, siendo los países más importantes Brasil, Argentina, México, Brasil y Chile.

Independientemente del número exacto de usuarios totales, que como veremos puede ser un poco menor, es evidente que la Internet posee ya un público importante que si se mide por la cifra presentada en el estudio del Yankee Group, es superior a la población entera de Venezuela, con un perfil que va ampliándose. Puede muy bien verse como un mercado de 30 millones de personas de costumbres y culturas similares a las cuales se puede acceder por medios económicos y de impacto directo.

Latinoamérica, como el resto del mundo, también ha participado de los cambios que la Internet ha generado en los distintos ámbitos del quehacer humano. La influencia, aunque todavía limitada en comparación con los países del mundo desarrollado, ha generado cambios múltiples áreas que van desde los negocios hasta la educación, pasando por lo que ahora para muchos latinoamericanos puede significar el ir al banco y pagar los servicios: 5 minutos frente a su computador personal, en casa o en la oficina.

Este fenómeno, a la par que en el resto del mundo, ha sido posible gracias a diversos factores entre los que figuran como los especialmente importantes: el sostenido fortalecimiento de la industria de las telecomunicaciones y su estructura física instalada en la región; la creciente accesibilidad de la Internet a los individuos; y el florecimiento

de la cultura de uso de la Internet y su integración al campo de las transacciones comerciales.

Respecto a los dos primeros, abundan datos que sustentan tales afirmaciones. La industria de las telecomunicaciones latinoamericana, en los últimos 20 años, ha tenido una evolución importante en la región.

El mercado paso de ser cerrado, predominantemente dominado por empresas estatales ineficientes, a un mercado abierto, en el que las estatales de comunicación fueron privatizadas o están en camino a serlo, y en el que entraron nuevas empresas de "know-how" y experiencia tecnológica, fortaleza financiera, alcance geográfico y grado de especialización importante en la industria de las telecomunicaciones.

En este período, las posibilidades de comunicación y la calidad de la misma se vieron mejoradas definitivamente como resultado de la modernización y la inversión sostenida que las empresas mencionadas han venido llevando a cabo para aprovechar y ampliar el potencial del mercado. Cuando hace unos años la Internet y un teléfono celular eran facilidades propias de un sector muy privilegiado de la población, hoy ambos están al alcance de muchos y son aprovechados en mayor o menor medida por todos los sectores de la población. Las posibilidades tecnológicas han hecho posible que algunas empresas de telecomunicaciones ofrezcan el servicio de Internet para los celulares, por ejemplo.

Cada vez más Internet se hace accesible a los individuos indistintamente de su nivel social, ocupación o grado de educación. Con el continuo abaratamiento y mejora de los computadores personales, que ha facilitado que más y más personas tengan un PC en sus casa, han comenzado a aparecer y prosperar Centros de Telecomunicaciones públicos, en los que las personas pueden ingresar a la Internet, entre otros servicios, a costos asequibles. El sostenido aumento de la cifra de penetración de la Internet en Latinoamérica reafirma lo anteriormente dicho.

A la par del abaratamiento del acceso a Internet, la mayor familiarización del ciudadano común con el uso de la Web ha sido otro elemento clave. La enseñanza sobre el manejo de la Internet se ha formalizado y son cada vez más las escuelas que enseñan sobre Internet como una de las herramientas clave que la Informática Educativa aborda en la preparación de los niños. Se está desarrollando una cultura alrededor del uso de la Internet, o mejor dicho, Internet ha pasado a formar parte integral del quehacer y la cultura de los individuos. Hoy es posible por medio de Internet realizar una reunión de comité con personas de distintos países por medio del VOIP, o voz sobre IP, a costos irrisorios comparativamente con lo que costaría reunir a ese grupo de personas en una sola localidad. Así mismo, ya no es necesario salir de casa a la agencia de viajes para poder informarse sobre las posibilidades de viaje a determinado destino, toda esta información e incluso la posibilidad de compra del boleto están en casa con la Internet.

Este último punto nos lleva al que quizá ha sido el factor más dinamizante de la Internet por su efecto multiplicador: la integración de la Internet a las transacciones comerciales.

Aún después de la explosión de la “burbuja” de las .com en el año 2000, en nuestra región el comercio en Internet ha mantenido un ritmo de crecimiento para fines comerciales que podría catalogarse como “sostenidamente creciente”. Para ilustrar y sustentar este fenómeno, a continuación se presentan los resultados de un estudio realizado por IDC Latin América, en México, Argentina y Brasil , y publicado en el Boletín “eCommerce In Latin América: Who’s Selling and Who’s buying?”, en Octubre 2001. La vigencia de los resultados todavía es meritoria de referencia.

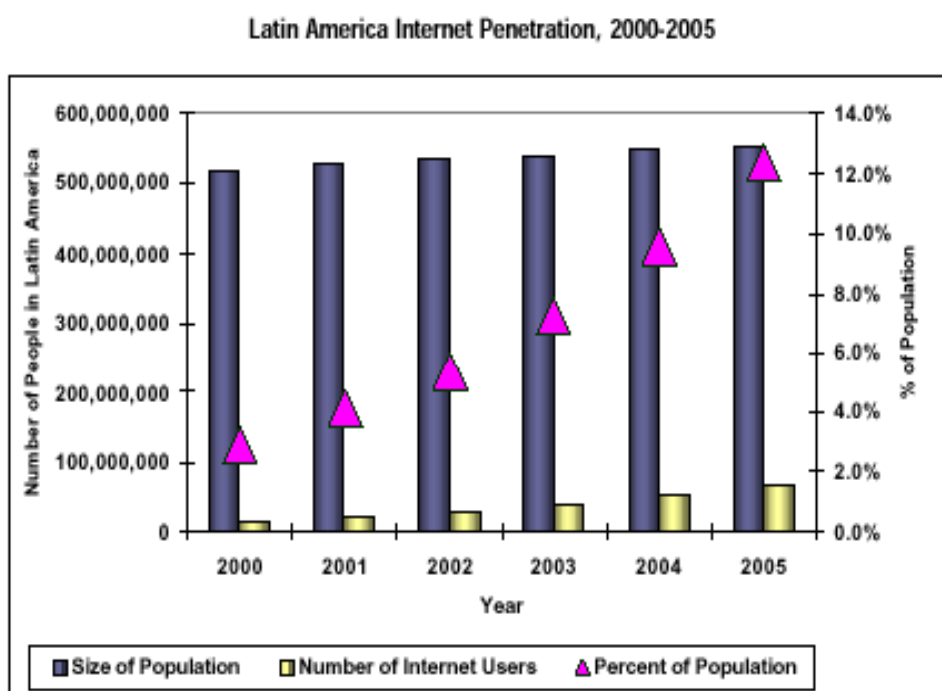
El informe comienza resaltando que a pesar de el fin de la euforia de las .com durante el 2000, las compañías latinoamericanas creen en la Internet como un medio para comprar y vender bienes y servicios, con el hecho de que para Octubre del 2001 las compañías medianas eran las

que en más participaban en las compras por Internet, con un contingente importante de compañías grandes que declararon iniciar las compras por Internet antes de finalizar el 2002.

Se listan a continuación hallazgos importantes del estudio citado:

- La Internet se está convirtiendo en un canal incrementalmente activo para la compra y venta de bienes y servicios, y su tasa de adopción sigue creciendo aún en situaciones en los períodos de crecimiento económico pobre.
- Para el año 2000, la penetración de Internet en Latinoamérica era de 2.8% de la población de la región (poco más de 500 millones de habitantes en total). Al ritmo actual de crecimiento, la penetración de la Internet en Latinoamérica crecerá 442% en el primer quinquenio del nuevo siglo. Pasará de 2,8% a 12,4% en año 2005. (Gráfico 1)

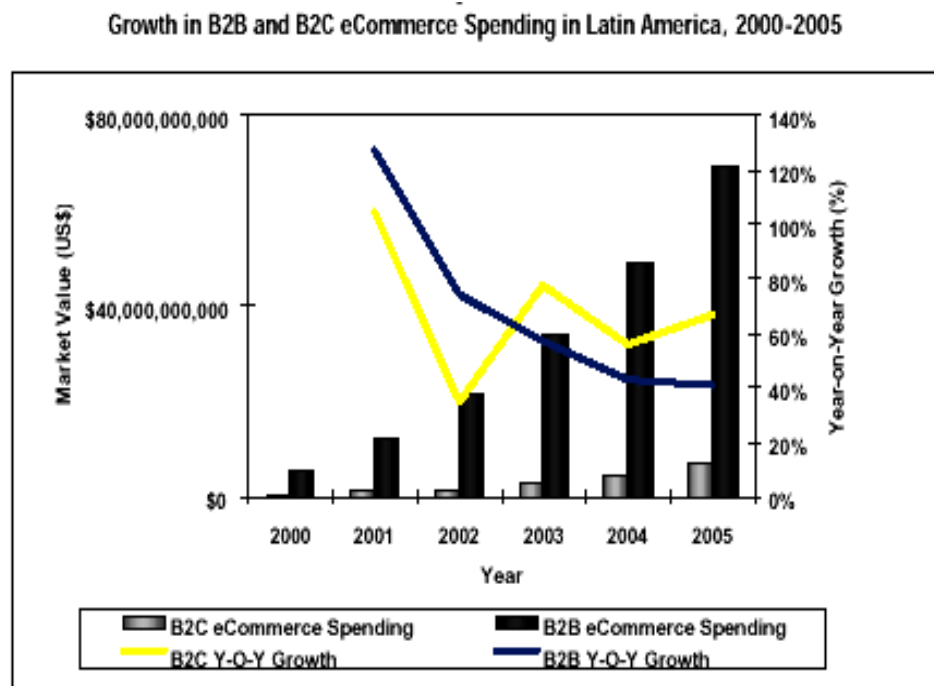
**GRAFICO 1- Penetración de la Internet en Latinoamérica, 2000-2005**



Fuente: IDC Latin America Commerce Market Model™, 2001

- En términos de valor, se espera que para el 2005 el gasto en la rama B2B (Business to Business, Negocio a Negocio) del comercio electrónico sea diez veces el tamaño de la B2C (Business to Consumer, Negocio a Consumidor) (Gráfico 2)

**GRAFICO 2 - Crecimiento en el Gasto en el sector B2B del eCommerce, 2000-2005**



Fuente: IDC Latin America Commerce Market Model™, 2001

#### *Respecto a la Compra por Internet:*

- Cerca de un 28% de las compañías de los principales mercados Latinoamericanos México, Brasil y Argentina compran algún tipo de bien o servicio vía Internet y la tendencia es a crecer.
- EL horizonte de adopción de la Internet como medio de compra de algún tipo producto o servicio es de 1 año para 68% de las compañías que en el momento no lo realizaban. En el caso de las compañías grandes el horizonte de adopción de la Internet era en su mayoría menor a un año.

- Entre los beneficios percibidos de comprar en Internet, los más importantes fueron: Mayor Amplitud Productos/Servicio 30%, Conveniencia 29% y Eficiencia de costos 27%.

- De los sectores encuestados: Financiero, Manufacturero, Comercio y Servicios, y Comunicaciones, el sector menos propenso a la adopción inmediata de la Internet para procesos de compra fue el manufacturero, con 34% de las compañías indicando que no sabían cuando comenzaría a utilizar la Internet para estos fines.

En este caso, el estudio muestra que la adopción de Internet para procesos de compra en las compañías manufactureras se potenciaría una vez se ofrecieran soluciones integrales de eSCM o Electronic Supply Chain Management (Gerencia de Cadena de Suministro Electrónica)<sup>9</sup>. Las corporaciones parecen estar más cómodas con la opción de comprar artículos no estratégicos por medio de soluciones de eProcurement o Procura Electrónica<sup>10</sup> para apoyar el día a día de las operaciones, que con la posibilidad de compras estratégicas imperativas para producir los productos y servicios claves de la compañía, posible a través de soluciones de eSupply Chain.

- Los principales retos que se presentan a la compra vía Internet son: seguridad de las transacciones 51%, la ausencia o falta de interacción personal 20%, productos y servicios no entregados según lo prometido 16% y las opciones de pago7%.

#### *Respecto a la Venta por Internet*

En este otro aspecto del comercio por Internet, los hallazgos del estudio permitieron concluir que en la medida las compañías Latinoamericanas

---

<sup>9</sup> Este concepto se refiere a la compra de bienes y servicios necesarios para la manufactura de bienes o la materialización de un servicio que la compañía ofrezca. Estos bienes y servicios son considerados estratégicos por la compañía.

<sup>10</sup> la compra de bienes o servicios usados en mantenimiento, reparaciones u operaciones considerados no-estratégicos.

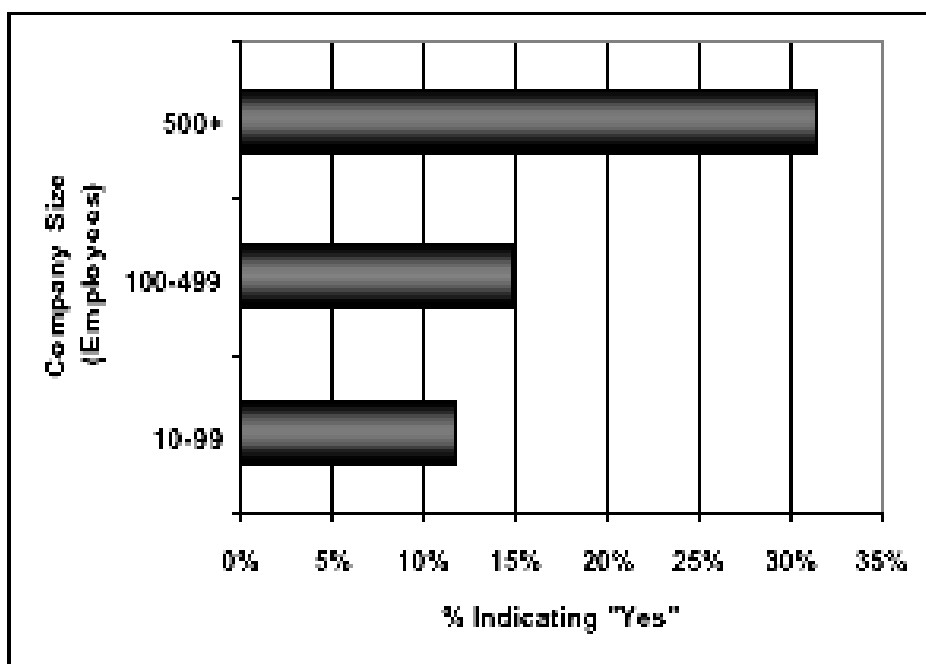
son más globalmente competitivas, son más propensas a ver en la Internet un canal de ventas para ofrecer sus productos y servicios. De hecho, para estas compañías, vender vía Internet tiende a ser considerado más formalmente que comprar por Internet.

Aún siendo este el caso, sólo 16% de las compañías encuestadas (396) venden algún tipo de producto o servicio vía Internet, un número considerablemente menor del que actualmente realiza compras. La causa radica en dos elementos, logística y estrategia de distribución; citando textualmente lo reseñado por los investigadores "Cuando una compañía decide usar a la Internet como un canal de ventas, ésta debe tener una estrategia de distribución clara, y la habilidad de coordinar electrónicamente los procesos de procura de órdenes, satisfacción de pedidos, control de inventarios y logística".

Se listan a continuación los hallazgos respecto a las ventas por Internet:

- El porcentaje de compañías vendiendo vía Internet es directamente proporcional al tamaño de las empresas. Así, las empresas grandes de la región han sido las más rápidas en incorporar la Internet en la búsqueda de nuevos mercados en los cuales vender sus productos y servicios. Las empresas grandes generalmente poseen una sólida estructura de Tecnología de la Información y los recursos humanos y financieros que posibilitan la conformación de una estructura de ventas por Internet (Gráfico 3)

**GRAFICO 3 - Venta por Internet por tamaño de Compañía**



n=396

Fuente: IDC Latín América Commerce Market Model™, 2001

- Las empresas medianas y pequeñas generalmente no disponen del mismo caudal de recursos, por lo que son mucho menos del 12% de estas las que incorporan a la Internet en sus estrategias de ventas.
- El sector industrial más importante en la venta por Internet es nuevamente el de Comunicaciones y Servicios públicos, seguido muy de cerca por el de Finanzas y Comercio.

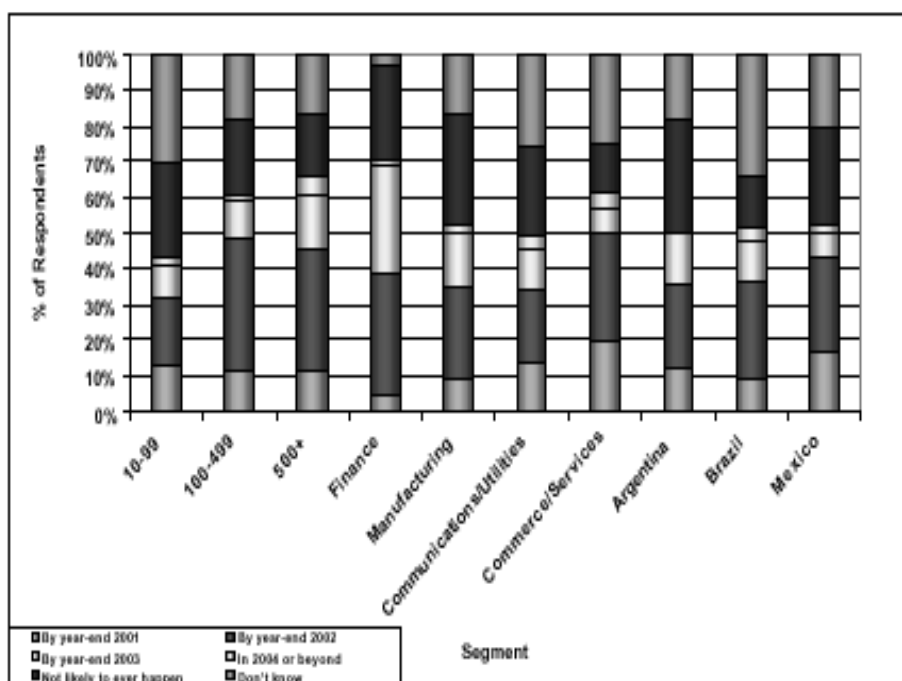
Los sectores de Fianzas y Comunicaciones han sido objeto de cuantiosas inversiones extranjeras e intensos esfuerzos de creación de estructuras de tecnología información, por esto, se han convertido en sectores más competitivos con empresas buscando nuevos conductos de venta que le permitan afrontar a un mercado cambiante altamente competido.

- En el caso de las ventas por Internet, el sector manufacturero también es el más rezagado siendo las soluciones de eSupply Chain o Cadena de

Suministro Electrónica, el factor que así como en el caso de las compras por Internet, potenciará el uso de la Internet para fines de Venta.

- Para aquellas compañías que todavía no venden vía Internet, el horizonte de adopción de la Internet para fines de venta se ubicaba en mediados del 2002, en más de un 50% de los casos. Las compañías más renuentes a esta adopción fueron nuevamente las medianas y las pequeñas, quienes declararon no saber cuándo lo harían. (Gráfico 4)

**GRAFICO 4 - Tiempo para Comenzar a vender por Internet en Latinoamérica**



n=304

Fuente: IDC Latin America Enterprise Technology Trends, 2001

- El universo de beneficios percibidos de vender por la Internet es mayor que el de las compras. Sin embargo los más importantes fueron: establecer un canal de distribución adicional con los clientes en (34%), mejorar el servicio al cliente (21%) y reducir los costos de venta (18%),

y reducir los ciclos de venta (12%). En total, estos cuatro beneficios percibidos corresponden al 85% del total.

- Del 16% total de las compañías que realizan ventas por Internet, la rama de ventas del comercio electrónico B2B (business to business) Negocio a Negocio es actualmente 10 veces el tamaño de la rama B2C (business to consumer) Negocio a Consumidor.

- Los factores considerados como los principales retos o elementos a superar para iniciarse en la ventas por Internet son la seguridad (40%), específicamente lograr ventas seguras (en cuanto a entregas y pagos), la falta de Interés de los clientes (25%), y la dificultad de encontrar los socios apropiados para suministrar servicio completo (13%).

Se espera que en la medida que la penetración de la Internet en la región vaya aumentando, también lo haga la demanda de actividades relacionadas con el comercio por Internet, superándose en buena medida estos factores inhibidores.

Como puede verse en el estudio, el comercio electrónico en Latinoamérica se halla en sus fases iniciales. Del universo de empresas en la región, las que se apoyan en la Internet para sus transacciones comerciales son todavía relativamente pocas.

Sin embargo, es evidente que la importancia que ha ganado la Internet como alternativa pues la tasa de crecimiento del uso y disponibilidad de la Internet en la región es acelerada, incluso más que en Europa y Estados Unidos. Se estima que el crecimiento interanual compuesto de su penetración será de 66%. La Internet se ha convertido en un tema de discusión importante para aquellos quienes incursionan y/o se desempeñan en el mundo de los negocios en Latinoamérica.

Dentro de esta fase de inicio, pueden descubrirse algunas áreas de oportunidad que con el advenimiento de mayor actividad centrada en y asistida por la Internet, cobrarán más importancia y podrán traducirse en

ventajas competitivas para aquellos quienes las aprovechen, por ejemplo, estrategias dirigidas a empresas grandes que hagan uso (estén próximas a hacerlo) de la Internet para asistirse en actividades de procura y desarrollo de nuevos productos a través de una plataforma de servicio al cliente.

## **2.7. "eSERVICE": SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN INTERNET**

### **2.7.1. ¿Qué es y qué procura?**

La frase "eService" puede traducirse como Servicio Electrónico al Cliente, lo que no es más que Servicio al Cliente basado en Internet. Se trata de la realización de algunas de las actividades propias de servicio al cliente (provisión de información sobre productos y servicios, manejo de quejas, toma de órdenes, asesoría técnica, etc.) haciendo uso de la Internet como base y medio de contacto e interacción con los clientes.

El "eService" ha sido uno de los avances dentro del mundo comercial empresarial que ha florecido junto con las facilidades y ventajas de comunicación ofrecidas por la Internet. Comenzó a mediados de la década de los noventa cuando algunos grupos de noticias (newsgroups) comenzaron a documentar las Preguntas Frecuentemente Formuladas (FAQ - Frequently Asked Questions, en inglés) por los "newbies" o novatos del grupo de noticias, para evitar tener que responderlas muchas veces. También tuvo un antecedente importante unos años antes cuando Cisco Systems lanzó una página en la que los clientes podían consultar preguntas frecuentes, conocer de reportes sobre virus y buscar asesoría técnica.

El Servicio al cliente basado en Internet, persigue los mismos objetivos del Servicio al Cliente convencional: maximizar la satisfacción de los clientes, crear e incrementar su lealtad para contribuir así al logro de los objetivos del negocio.

Se considera como una alternativa generalmente orientada a la reducción de costos, optimización y complemento de las estructuras convencionales de servicio al cliente, y como parte integral de la estrategia de atención y cobertura del mercado. Su aplicación es especialmente compatible con algunas industrias como por ejemplo la del software, la de viajes y turismo, y la de equipos de alta complejidad tecnológica, en las que el autoservicio puede ser una alternativa especialmente efectiva para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes: resolver algún problema de instalación y operación de un programa o equipo; evaluar alternativas de destino, seleccionar la mejor aerolínea/itinerario, comprar el boleto, y reservar un auto de alquiler, entre otros.

#### **2.7.2. Posibilidades que ofrece el Servicio al Cliente**

Dentro de las posibilidades u opciones de mayor popularidad y uso de Servicio al Cliente Electrónico, se encuentran:

a) *Autoservicio en Línea*: el oferente del producto o servicio coloca información en línea de manera que los clientes puedan buscar en la base de datos o conocimiento y encontrar sus propias respuestas, en lugar de tener que llamar a un representante de servicio o enviar e-mail solicitando ayuda. Funciona especialmente bien cuando las respuestas son fáciles de encontrar. El tamaño de la base de datos dependerá de la estrategia escogida por la empresa que ofrece el servicio: algunas comienzan con una base de datos altamente nutrida, mientras que otras optan por dejar que las preguntas y consultas de los clientes vayan haciéndola crecer a medida que interactúan con ella.

b) *Manejo de e-mail*: esta alternativa permite a los clientes hacer preguntas vías e-mail generando respuestas automáticas o utilizando lógica basada en reglas para enrutar las consultas a los representantes o departamentos adecuados. Es especialmente útil para las solicitudes no urgentes. Sin embargo, como regla, se recomienda que tales solicitudes

sean reconocidas inmediatamente, y las respuestas prometidas dentro de un lapso de tiempo razonable, generalmente un día laborable.

c) *"Chat" (conversación) en Vivo:* le permite al representante de servicio establecer una conversación con varios clientes concurrentemente redactando las preguntas y respuestas en tiempo real. Aunque el Chat en vivo ha aumentado su popularidad, pocos usuarios de "eService" lo consideran una posibilidad por la que sientan preferencia. Tal como y en el caso del e-mail, el Chat en vivo ofrece la posibilidad de auditar las interacciones con los clientes.

d) *Representantes Virtuales:* es básicamente una base de datos en línea mejorada con una simulación de una persona que "responde" las preguntas. Esta forma es una alternativa al Chat en vivo pero ha tenido poca aceptación, y desde el punto de vista práctico no es más que un beneficio de forma que puede ser costoso y que genera poco valor agregado al servicio pues las preguntas hechas siempre serán consultadas por el representante virtual en la misma base de datos que accesaría el cliente a través del autoservicio en línea. Del mismo modo, esta alternativa puede crear expectativas mayores de las que se puedan cumplir, creando frustración en los clientes.

e) *Voz sobre IP:* converge la voz y la data en un solo protocolo de Internet (IP), permitiéndole a las compañías reducir los costos de teléfono y simplificar sus redes de telecomunicaciones. Existe todavía, sin embargo alguna resistencia a esta alternativa por causa de la calidad de comunicación lograda, especialmente en los países cuyas redes de telecomunicaciones no están del todo modernizadas. Este es el caso de algunos países de Latinoamérica.

### **2.7.3. Ventajas y Limitaciones del "eService"**

El "eService" ofrece la posibilidad de aligerar la carga de trabajo de los representantes de Servicio - junto con los costos que la acompañan - y ampliar el acceso de los clientes a la compañía. Del mismo modo, ofrece la posibilidad de hacer seguimiento y medir cada aspecto cubierto por el mismo, lo que permitirá a los gerentes responsables tomar decisiones acertadas y efectivas, y hacer recomendaciones respecto a los productos ofrecidos a los clientes (calidad de entrega, calidad al uso), posibles problemas de ventas (calidad de atención, promesas no cumplidas), y otros aspectos operacionales específicos a la misma solución de Servicio Electrónico como pueden ser la base de conocimiento que le sustenta y las reglas de flujo de solicitudes o resolución efectiva de problemas.

De acuerdo a RightNow Technologies, una de las compañías más con más experiencia en los EE.UU. en lo que respecta a "eService", los principales retos a superar para el eService se encuentran en:

- La complejidad del producto o servicio: a mayor complejidad, mayor será la tendencia del cliente a preferir una forma convencional de comunicación por parte de Servicio al Cliente, que bien puede ser el teléfono. Las dudas no estructuradas y las preguntas complicadas todavía harán menester la ayuda humana.
- El valor del producto o servicio ofrecido: mientras mayor valor tenga el producto o servicio ofrecido, mayor será la tendencia del usuario o comprador a preferir una forma más convencional de servicio al cliente. Las compañías deben tener este punto bien claro pues el ahorro que pueda producir una iniciativa de "eService" no debe comprometer la concreción de una venta sino contribuir al logro de la misma.

A lo anterior deberán sumarse factores como la penetración de la Internet en el país, región o industria, la costumbre de uso de la misma por parte

de los clientes y la familiarización que tengan estos de las posibilidades que la misma ofrece.

Decididamente, el Servicio al Cliente basado en Internet no sustituirá la estructura de servicio sino que la complementará e idealmente, potenciará la estrategia escogida por la empresa que lo ofrezca.

#### **2.7.4. Factores Críticos a ser considerados en una solución de "eService"**

a) *Conocer el tipo de público que hará uso de la solución y lo que espera de ésta:* La importancia de este factor radica en la necesidad de asegurar la satisfacción oportuna de la necesidad. Al usar la Internet para obtener servicio, una experiencia no satisfactoria puede atentar contra la vida misma de la herramienta y toda la estrategia de servicio al cliente bajo la cual esta opera; al tener que intervenir un representante de servicio, el costo de atención a los clientes tenderá a incrementarse mientras decrece la calidad de la atención por la incapacidad de un solo representante de servicio de atender el mismo número de clientes que puede cubrir una solución de auto ayuda de "eService" simultáneamente.

Para evitar la insatisfacción por la imposibilidad de solucionar el problema, la solución de "eService" debería permitirle al cliente optar por una comunicación directa con el representante de servicio, indicando con precisión su nombre, dirección de e-mail y teléfono de acceso directo, e incluso la posibilidad de establecer contacto vía Chat.

En el caso de que el cliente opte por estas formas de contacto, será conveniente que el representante esté al tanto de las llamadas o e-mail previos relativos a la solicitud particular de servicio, sin importar el canal de comunicación que esté usando en el momento. Del mismo modo, el tipo de respuesta dada a las dudas consultadas debe ser consistente a través de todos los canales (correo, página web, teléfono, Chat). En

algunos casos será incluso conveniente establecer contactos de actualización proactivamente, cuando halla alguna actualización de información de especial relevancia a algún tipo de clientes.

Lo anterior sugiere que la compañía que ofrezca el servicio disponga de algunas capacidades, las claves componen el resto de los factores claves de éxito de una solución de "eService".

b) *La Base de Conocimiento:* Constituye la fuente de información sobre la cual se basarán las respuestas a las solicitudes del cliente, con un componente dinámico y otro estático. Deberá ser expansible a partir de las preguntas formuladas por los clientes y del aprendizaje logrado a través de la procura de sus respuestas. Cada nueva respuesta a cada nueva pregunta deberá ser incorporada a la misma indistintamente de la vía por la cuál sea formulada y respondida.

Una buena base de conocimiento también tomará en cuenta la frecuencia de las consultas, posibilitando la creación de una batería de preguntas más frecuentes, y la búsqueda directa por parte de los clientes.

c) *Manejo de Incidentes:* Una vez que un usuario de Internet contacta al departamento de servicio al Cliente, por cualquier forma (e-mail, Chat, teléfono), es necesario hacer seguimiento al estatus del contacto para asegurar que sea 1) enrutado adecuadamente, 2) delegado con precisión, y 3) resuelto oportunamente.

Dentro de estos tres elementos, es especialmente importante cuidar el enrutamiento de las solicitudes considerando el volumen de contactos y la fluidez de la delegación. En el caso del manejo de solicitudes hechas por Internet, lo más adecuado será evitar la dependencia de procesos manuales de enrutamiento, y optar por una solución de manejo de e-mail que directamente dirija el requerimiento al representante indicado considerando su experticia y disponibilidad. Lo mismo debe aplicar a las solicitudes hechas directamente por la página Web en la que el cliente realice la consulta.

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPÓTESIS**

Tres factores que contribuyen con el crecimiento del negocio de la organización son la satisfacción de los clientes, la lealtad de los clientes y la diferenciación de la organización. Una herramienta de Servicio al Cliente basada en Internet que complemente y promueva el soporte de las áreas de Creación, Cadena de Suministros, Desarrollo y Tecnología, Ventas y Corporativa constituirá un elemento de diferenciación y una ventaja competitiva en la industria que redundará en mayor capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes claves y fortalecer su lealtad en el mediano y largo plazo. Esto se convertirá en mayores oportunidades de participación en nuevos proyectos, al tiempo que aumentará las posibilidades de lograr crecimiento del negocio.

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Siguiendo el enfoque planteado por Hernández Sampieri (1991), el trabajo que se presenta puede calificarse como preexperimento. Esto considerando que es de carácter exploratorio y descriptivo, y no explicativo.

Se realiza enfocado en una investigación exploratoria que sirve de base al desarrollo de un concepto de la herramienta considerando los objetivos que se quieren atender, las variables exógenas y endógenas que intervienen en el logro de dichos objetivos, y la concreción de estos (objetivos y variables). Para esto, se procede a una consulta interna con un grupo de expertos del negocio de fragancias siguiendo una metodología cualitativa de entrevistas profundas semiestructuradas.

Posteriormente, y en función de los resultados de las entrevistas y los fundamentos teóricos que aplican, se pasa a una segunda fase en la que se construye el diseño.

Tal y como especificado en los alcances de este trabajo, al diseño del sistema le acompaña el diseño del instrumento de medición con el cuál los clientes claves podrán calificar efectivamente los aspectos críticos que busca atender este diseño: satisfacción y lealtad de los clientes, junto con la diferenciación de la organización.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones para la puesta en marcha de dicha herramienta.

### **3.2.1. Identificación de las variables**

Al describir el planteamiento de la hipótesis como una función que modela la realidad planteada, encontramos:

Tasa de Participación en Nuevos Proyectos (TPNP) =  $f(S, L, Do)$ , donde

TPNP: Tasa de Participación en Nuevos Proyectos

S: Satisfacción

L: Lealtad

Do: Diferenciación de La Organización

Las variables independientes son:

- La Satisfacción: entendida como la complacencia y conformidad de los clientes con la calidad del servicio y atención prestados por la organización. En este caso se tratará de su complacencia y conformidad a partir del uso de la herramienta. Desde el punto de vista teórico, debería incrementar la TPNP al aumentar esta variable.
- La Lealtad: entendida como la voluntad de los clientes a continuar la relación con un proveedor y el tiempo de permanencia de la relación de compra - venta entre el cliente y la organización. Un cliente leal es un cliente que está convencido que la organización merece ser su proveedor preferido. En este caso mientras más se sostenga en el tiempo esta

posición, más leal será un cliente. Desde el punto de vista teórico, debería incrementar la TPNP al observarse una variación positiva en esta variable.

- La Diferenciación de la Organización: entendida como el grado en que los productos y servicios de la organización poseen atributos, beneficios u otras características que los distinguen del resto de sus similares y que tienen valor para el cliente. Desde el punto de vista teórico al observarse un aumento en esta variable, también debería producirse un aumento en la TPNP.

La variable dependiente, la Tasa de Participación en Nuevos Proyectos, será entendida como la variación en las oportunidades de la organización de convertirse en el proveedor de fragancia para determinado producto, sea porque se le escoge como el proveedor de fragancia para un producto nuevo en el mercado o porque se le escoge para perfumar alguno existente. A mayor participación en nuevos proyectos, mayores las posibilidades de la organización de crecer en su negocio. Usando como base la experiencia, se parte del supuesto de que serán mayores las probabilidades de logro de crecimiento en el negocio de venta de fragancias si las variables dependientes (Satisfacción, Lealtad y Diferenciación) son maximizadas a través de la herramienta creada con este diseño.

No se pretende omitir con este planteamiento que en la realidad habrá una cuota de la participación en nuevos proyectos y de crecimiento del negocio que estará determinada por otros factores exógenos como variables macro económicas, el éxito comercial de los clientes, políticas de compras de los clientes, políticas comerciales (precio, atención y distribución) de la organización, el tamaño real de cada nuevo negocio y la correcta alocaión de recursos a los negocios más potenciales, entre otros que estarán presentes en el contexto de las relaciones comerciales entre la organización y sus clientes.

El enfoque es maximizar la posibilidad participación en nuevos proyectos y, en consecuencia, la posibilidad de hacer crecer el negocio a partir de la

inversión en la satisfacción y lealtad de los clientes generada por medio de una herramienta como la que se diseña en este trabajo.

### **3.2.2. Medición de las Variables**

El siguiente desarrollo se establece como basamento para el diseño de la herramienta de "eService". También se aplica en el diseño del instrumento de medición dirigido a clientes mostrado más adelante, mismo que deberá empleado por la unidad responsable de este proyecto en la organización una vez se ponga en marcha.

**A. Satisfacción:** considerando que el concepto representa una herramienta de apoyo en la gestión de atención a clientes, para su medición se recurre a la "escala de medición de la calidad del personal de apoyo" propuesta por Kennedy y Young (Kenned y Young 1989; CP Hayes, 1999) y se le agregan algunos atributos relevantes al negocio y concepto en la que se aplica el instrumento encontrado en la propuesta de medición de Murine (Murine, 1988; CP Hayes, 1999) aplicada a la industria del software.

Los atributos a medir provenientes de la propuesta de Kennedy y Young son:

1. Disponibilidad del apoyo: grado en que el cliente puede ponerse en contacto con el proveedor
2. Capacidad de Respuesta del apoyo: grado en que el proveedor reacciona con prontitud ante el cliente.
3. Oportunidad del Apoyo: grado hasta que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado, o ambos
4. Integridad del Apoyo: grado hasta que el trabajo total se completa.

5. Afabilidad del Apoyo: grado hasta que el proveedor muestra comportamiento y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

Adicionalmente, se miden los siguientes atributos según propuestos por Murine:

6. Confiabilidad: el punto hasta que la herramienta ejecuta las funciones deseadas con precisión

7. Valor Práctico: el esfuerzo requerido para entender y aplicar lo que produce la herramienta.

8. Flexibilidad: el esfuerzo requerido para que obtener alguna información o completar alguna transacción por diferentes vías.

9. Satisfacción Global: grado en que la herramienta satisface las expectativas. A mayor satisfacción, mayores posibilidades de lograr niveles deseables en la variable independiente.

**B. Diferenciación:** para medir esta variable se considerará:

1. Diferenciación de los servicios: grado en que los servicios de soporte a la actividad de provisión de fragancias se distingue positivamente de la competencia con la herramienta.

2. Diferenciación de la imagen: grado en que la herramienta contribuye con el logro de que los clientes consideren a la organización como el mejor proveedor de la industria en la región.

**C. Lealtad:** Para esta variable, se miden:

1. La disposición a permanecer con la organización: el grado en el que los clientes tenderán a preferir mantener la relación con esta

organización por más tiempo que con alguna otra como consecuencia de la disponibilidad de la herramienta de servicio.

2. La disposición a otorgar nuevos proyectos: el grado en el que los clientes estarán dispuestos a incluir a la organización en nuevos proyectos como consecuencia de la disponibilidad de la herramienta de servicio al cliente.

3. La disposición a recomendar los servicios a otros clientes: el grado en el que los clientes estarían dispuestos a referir los servicios de la organización a otros clientes, o a contratarlos en caso de cambiar su lugar de trabajo.

Se mide la disposición a permanecer y no la permanencia real por ser físicamente inviable obtener mediciones que efectivamente demuestren la lealtad de los clientes durante el período de estudio en un negocio en el que el ciclo de vida de cada producto se ubica en 2 1/2 años promedio, y en el que la duración de un solo proyecto puede alcanzar un año.

### **3.2.3. Muestra**

En el desarrollo de esta fase se identifican dos unidades de análisis o poblaciones de acuerdo a la metodología que se emplea para el desarrollo del concepto.

En la fase primera o exploratoria, la población está conformada por expertos del negocio de fragancias en Latinoamérica.

Para fines de este estudio, se define como "expertos en el negocio de fragancias" a personas con experiencia superior a 15 años en la industria, que ocupen puestos clave y que se hayan desempeñado en varias posiciones a lo largo de su carrera. Se determina quince años considerando que en promedio, en la industria de fragancias, la duración de una persona en un cargo o responsabilidad específica se ubica entre 3

y 5 años. Al determinar 15 años, se incrementan las probabilidades de que una persona haya acumulado experiencias en distintos niveles y bajo diferentes funciones.

Siguiendo la recomendación de Hernández Sampieri (1991) con respecto al muestreo para estudios exploratorios, para esta etapa se procedió con una muestra no probabilística de sujetos-tipo<sup>11</sup> en la que se seleccionaron 9 personas dentro de la región que trabajan en la organización y que poseen las características de la población de expertos.

El número de expertos (9), se ubica dentro de los parámetros de número de personas necesarias para los estudios exploratorios cualitativos, tipo dinámicas de grupo: entre 8 y 12 personas.

El grupo estuvo conformado por el Vicepresidente de la Región, dos Directores Comerciales, dos Gerentes Comerciales, el Director de Creación, el Director de Tecnología e Innovación, el Director de Cadena de Suministro, el Gerente de Model Office (enlace Sistemas/Negocio).

En la segunda fase, a desarrollarse como paso inmediato a la culminación de este estudio, la población la conforma el personal que labora en las áreas de Mercadeo, Desarrollo y Logística/Compras de compañías clasificadas como clientes claves de Latinoamérica y que tienen poder de decisión en el desarrollo de proyectos y compra de fragancias.

A este personal se le denomina en este estudio "usuarios potenciales". Por Cliente Clave, se entiende aquel que posee un potencial de compra igual o mayor a U\$D 1.000.000 anual<sup>12</sup>.

El tipo de muestra que se sugiere aplicar en esta segunda etapa es de tipo probabilística estratificada. Como lo explica Hernández Sampieri (1991), este tipo de muestra permite que todos los elementos de la

---

<sup>11</sup> La Muestra no probabilística de sujetos-tipo es un tipo de muestra usada en estudio exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización.

<sup>12</sup> El valor que define al "Cliente Clave" es un parámetro de segmentación aplicado por la empresa para la que se desarrolla este concepto.

población que posean las características que los definen como "usuarios potenciales", tengan la misma probabilidad de ser escogidos manteniéndose los mismos estratos observados en la población: personal de áreas de Mercadeo, Desarrollo y Logística/Compras. En este sentido, se sigue la metodología sugerida por este autor para la determinación del número de sujetos que conformarán la muestra total, y cada estrato de la misma. Se detalla a continuación.

El total de clientes claves en la región latinoamericana es 31<sup>13</sup>. Se estima que en cada cliente clave hay un promedio de 4 usuarios potenciales en Mercadeo, 4 usuarios potenciales en Desarrollo y 2 usuarios potenciales en Compras<sup>14</sup>.

Considerando esto se obtiene una población total (P) de 310 personas que se distribuyen de la siguiente manera: 124 personas en Mercadeo (pm), 124 personas en Desarrollo (pd) y 62 personas en Compras (pc).

Se determina un *Error Estándar* de 0,05, es decir un grado de confiabilidad de 95% que para el tamaño de la muestra se considera adecuado. La probabilidad de ocurrencia de cada una de las variables *p* (cantidad de personas por departamento) se estima en 90% partiendo de la experiencia. Con estos dos datos, se procede al cálculo de la *Varianza de la Muestra* ( $S^2$  - probabilidad de ocurrencia de *p*), la *Varianza de la Población* (*V* - error estándar al cuadrado), y finalmente, substituyendo en las fórmulas de cálculo, ajuste y fracción constante (*fh*), se obtiene el tamaño de la muestra.

- Fórmula para determinar el tamaño de la muestra  $n = \frac{S^2}{V}$
- Fórmula de ajuste de  $n = \frac{n}{1 + (\frac{n}{N})}$

<sup>13</sup> Dato suministrado por la empresa para la que se desarrolla el concepto.

<sup>14</sup> Dato suministrado por la empresa para la que se desarrolla el concepto; base: experiencia del personal.

- Fracción Constante  $fh = \frac{n'}{N}$

Siguen los detalles de cálculo

### ***Cálculo de muestra clientes***

$$n = \frac{S^2}{V}$$

#### ***Datos***

$$P = 310 \quad \text{Error Estándar} = 0.05 \text{ (5\%)} \quad p = 0.90 \text{ (90\%)}$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.09 \quad V = \text{Error Estándar}^2 = 0.0025$$

$$n = 36$$

$$\text{ajustada conociendo } P: n' = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

$$n' = 32$$

#### ***Muestra Probabilística Estratificada***

$$fh \text{ (fracción Constante)} = \frac{n'}{N} = 0.104046243$$

### **Resultados**

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>Total Clientes Clave:</b> | <b>31</b> |
|------------------------------|-----------|

| <b>Usuarios Potenciales</b> |    | <b>Población</b> | <b>MUESTRA FINAL "n"</b> |
|-----------------------------|----|------------------|--------------------------|
| Marketing                   | 04 | 124              | 13                       |
| Desarrollo                  | 04 | 124              | 13                       |
| Logística/Compras           | 02 | 62               | 06                       |
| <b>TOTAL</b>                |    | <b>310</b>       | <b>32</b>                |

Se obtiene así que la muestra debe ser de 32 personas, distribuidas como sigue:

- Mercadeo: 13
- Desarrollo: 13
- Compras: 6

#### **3.2.4. Instrumentos de Medición de Las Variables**

La medición de las variables deberá hacerse mediante la aplicación del instrumento de medición del que se obtienen calificaciones del concepto de la herramienta y de cada uno de los componentes de las variables del estudio, Satisfacción, Lealtad y Diferenciación. Como base, se considera la metodología de investigación de mercado sugerida por Aaker y Day (1989), junto con la metodología de medición de la satisfacción de los clientes sugerida por Bob Hayes (1999).

Se diseñan dos instrumentos:

1. uno para fundamentar la creación del concepto: de consulta interna, base de entrevistas en profundidad semiestructuradas con expertos del negocio que laboran en la empresa, y
2. una encuesta para medir el comportamiento de las variables del estudio al ser usado el prototipo de herramienta por los clientes. Este instrumento deberá ser aplicado a la muestra al realizar la prueba piloto del concepto presentado en el trabajo.

#### *3.2.4.1. Instrumento de Medición dirigido a expertos del negocio.*

Los objetivos de este instrumento son:

- conocer la opinión de los expertos en el negocio como base para un diseño óptimo, viable y sustentable de la herramienta
- determinar las contribuciones que cada área podría aportar a la herramienta de servicio al cliente basada en Internet.

A partir de las debilidades de la organización, referidas en el planteamiento del problema, se indagan las opiniones de los expertos sobre las posibilidades de hacer uso de una herramienta de "eService" para contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa y su crecimiento en el negocio en Latinoamérica; en este sentido, se cubren aspectos como a quién debería orientarse la herramienta, factores claves de éxito, riesgos/beneficios, atributos que debería tener, funciones que debería ofrecer, información a ser publicada, y grado de apertura de la información, entre otros.

El instrumento sustenta el método cualitativo y la técnica de entrevistas de profundidad semiestructuradas o enfocadas, los cuales recomienda Aaker para los fines que se plantearon en esta etapa del estudio.

El procedimiento que practicado fue enviar una comunicación escrita a los miembros del panel de expertos en la que se explicaba el proyecto sus antecedentes y objetivos, se establecieron citas, y finalmente se llevaron a cabo las entrevistas personal y telefónicamente siguiendo las preguntas listadas en el cuestionario.

**PROYECTO - "eService"**  
**ENCUESTA A EXPERTOS**

Nombre:  
Cargo:  
Región:  
Tiempo experiencia en la Industria:  
Tiempo que labora en Givaudan:

Este cuestionario forma parte del proyecto "eService", una de las iniciativas regionales que buscan fortalecer nuestra posición competitiva y diferenciación en el mercado. Esta iniciativa consiste en crear una herramienta de servicio al cliente basada en Internet dirigida a los clientes claves de nuestra región LATAM.

Se persiguen dos objetivos con este cuestionario:

- a. Conocer su valiosa opinión especializada como base para un diseño óptimo, viable y sustentable
- b. Determinar las contribuciones que cada área podrá aportar a la herramienta de servicio.

En este sentido, le pedimos por favor se tome el tiempo necesario para responder las siguientes preguntas a la mayor profundidad posible:

Según la encuesta realizada durante el segundo semestre del año pasado por Price Waterhouse, las principales debilidades de nuestra compañía en la región LATAM fueron:

- Propuestas Acertadas (Target Proposal)
- Enfoque: Hecho a la Medida
- Proactividad y Respuestas Rápidas
- Creatividad e innovación
- Excelencia Comercial

**Sobre la herramienta:**

1. ¿Cómo cree Ud. que un sistema de servicio al cliente vía Internet puede ayudar a superar las debilidades encontradas en la encuesta?
2. ¿Considera que una herramienta como esta puede convertirse en una ventaja competitiva sustentable en nuestra industria? ¿Por qué?
3. ¿Estima que los clientes de su región valorarán este tipo de servicio? ¿Por qué?
4. Si tuviera que calificar la capacidad (estructura/conocimientos/cultura) actual de los clientes para aprovechar esta herramienta diría que es:
  - 4.1 Globales
    - a. Adecuada                      b. Insuficiente                      c. Nula
  - 4.2        . Internacionales
    - a. Adecuada                      b. Insuficiente                      c. Nula
  - 4.3        . Key Regional
    - a. Adecuada                      b. Insuficiente                      c. Nula
  - 4.4        . Other Targeted
    - a. Adecuada                      b. Insuficiente                      c. Nula
  - 4.5        . Non Targeted
    - a. Adecuada                      b. Insuficiente                      c. Nula
5. ¿Qué factores considera Ud. determinan la capacidad actual de los clientes para aprovechar/valorar la herramienta?
6. ¿Cree Ud. que una herramienta como esta tiene potencial para fortalecer nuestra relación con los clientes y generar posibilidad de incrementar negocios?
7. ¿Qué riesgos/beneficios encuentra en esta alternativa?

**Sobre sus atributos**

8. ¿Cómo imagina la herramienta ideal de servicio al cliente vía Internet para nuestros clientes?
9. ¿Qué nombre le pondría?
10. Existe alguno en el mercado que considere buen ejemplo a seguir (Benchmark)

**Sobre sus funciones:**

Pensando en su área de especialidad y en las actividades que el área bajo su responsabilidad desarrolla...

11. ¿Qué funciones realiza actualmente su departamento/área/división para atender a los clientes?
12. ¿Qué actividades o funciones considera Ud. podrían realizarse o canalizarse con esta herramienta?
13. De estas, indique las que considera son prioritarias para generar nuevos negocios
14. Indique las que considera generan mayor valor agregado para el cliente
15. Indique las que considera de mayor dificultad de implementación, ¿Por qué?

16. Liste alguna(s) actividad(es) relativa(s) a su área que una herramienta como esta pudiera ayudar a incorporar o desincorporar en su gestión

**Sobre información y documentos:**

La idea inicial contempla que la herramienta se alimente de la información generada por cada área, en este sentido...

17. ¿Qué tipo de información/documentos genera su departamento para los clientes? (Reportes, Presentaciones, Documentos, etc.)?

18. ¿Con qué frecuencia debe actualizarse esta información?

19. ¿Considera de valor disponibilizar esta información a los clientes vía Internet?

20. Favor estime la proporción (%) de la información generada para un proyecto o cliente que puede ser de valor para mejorar la relación o impulsar negocios con otros clientes

21. De los siguientes factores, cuál es la principal limitante para que dicha información esté disponible para otros clientes:

a. Confidencialidad   b. Especificidad   c. Obsolescencia   d. Recursos de propagación   e. otros

22. ¿Existe un contingente de dudas/preguntas frecuentes que podrían ser respondidas automáticamente a través de esta herramienta?, favor mencione los tópicos que más recuerde

23. La herramienta contempla la posibilidad de establecer contacto directo con su área on-line, ¿qué riesgos/beneficios encuentra en esta alternativa?

24. ¿Cuál considera Ud. es un tiempo adecuado para responder a las consultas hechas a su departamento por el cliente?

a. Inmediato   b. 24 horas   c. 48 horas   d. Otro \_\_\_\_\_

25. ¿Qué información/documentos no generados actualmente por su área/dpto. considera de valor disponibilizar para los clientes utilizando una herramienta como ésta? ¿Por qué?

**Sobre estructura y recursos**

26. ¿Cómo diagnostica la estructura y recursos de los que dispone ahora para sustentar un servicio cómo este?

27. Desea agregar algo sobre algún aspecto no cubierto en las preguntas anteriores, por favor proceda

#### 3.2.4.2. *Instrumento de medición dirigido a Clientes*

Esta herramienta se diseña con el objeto de facilitar la validación del diseño una vez se emprenda el proyecto por la organización para la cuál se desarrolla el concepto. Se concibe a partir de la ecuación que modela la realidad planteada en el punto 3.2.1.

Su objetivo es medir el potencial éxito de la herramienta a partir de la calificación que la muestra de clientes haga sobre el contenido y las variables de satisfacción, lealtad y diferenciación del diseño prototipo. Como se especificó en el apartado sobre "Medición de las Variables", incorpora los criterios de evaluación de servicio al cliente planteados por Kennedy & Young (Hayes 1999), Murine (Hayes 1999) y otros desarrollados en función del objetivo del trabajo para medir la lealtad potencial y la diferenciación percibida.

En el instrumento se listan una serie de afirmaciones que los clientes pueden calificar haciendo uso de una escala de Likert una vez han hecho uso del diseño.

Las afirmaciones se formulan y miden:

- Apariencia y facilidad de comprensión del servicio: de la 1 a la 5
- Contenido de la herramienta: 6 y 7.
- Disponibilidad del servicio: 8 a la 10; 24.
- Capacidad de Respuesta y Oportunidad del servicio: 11 a la 14.
- Profesionalismo y Afabilidad percibidos: 15 y 16.
- Valor de práctico y Confiabilidad del servicio: 17 a la 19.
- Facilidad de uso: 21
- Flexibilidad: 22 y 23.

- Satisfacción Global: 25 a la 28.
- Diferenciación percibida: 29 y 30.
- Lealtad potencial: 31 a la 33.

Adicionalmente, se le abre el espacio al cliente para que complemente con comentarios algunos de los criterios listados o alguna otra valoración que quiera dar.

A continuación sigue el instrumento:

## PROYECTO - "eService"

### ENCUESTA A CLIENTES

Estamos en el desarrollo de una herramienta de Servicio al Cliente basada en Internet dirigida a clientes claves de Latinoamérica. Partiendo de que Ud. es un usuario potencial de tal herramienta, nos gustaría someter a su consideración y evaluación algunos aspectos relativos a este servicio con el objeto de optimizar su diseño y maximizar la utilidad que en un futuro pueda tener para Ud.

Le pedimos que llene sus datos personales y posteriormente se tome un tiempo para responder a las preguntas como se le indica. Para poder responder a las mismas Ud. debe haber experimentado con el prototipo que le fue facilitado para su experimentación.

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Compañía: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Tiempo Conoce a Givaudan: \_\_\_\_\_

(Para ser llenado por  
Encuestador)

Tiempo Aprox. de interacción con Casas de Fragancias:

TIPÓ:

En esta sesión se presentan afirmaciones sobre las cuales Ud. debe contestar encerrando en un círculo el número que corresponda utilizando la escala que se indica a continuación:

Totalmente en desacuerdo (TD)

En desacuerdo (D)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)

De acuerdo (A)

Totalmente de acuerdo (TA)

|                                                                                                | TD | D | N | A | T<br>A |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|--------|
| 1. La apariencia es muy agradable                                                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 2. Los elementos en pantalla son legibles                                                      | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 3. El número de elementos en pantalla facilita mi comprensión                                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 4. La distribución de los elementos en pantalla facilita mi comprensión                        | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 5. Identifico claramente quién me ofrece el servicio                                           | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 6. El contenido de cada uno de los módulos es adecuado                                         | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 7. Comprendo claramente las alternativas de acción ofrecidas por la herramienta                | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 8. Pude acceder la información cuando la necesité                                              | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 9. Pude realizar la acción que me propuse en el momento en el que lo necesité                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 10. Obtuve pronta ayuda cuando la solicité                                                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 11. La herramienta respondió rápidamente a mis solicitudes                                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 12. Pude completar mi trabajo dentro del lapso de tiempo esperado con el uso de la herramienta | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 13. La solución de "eService" no cumplió con la fecha límite establecida                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 14. Pude completar la totalidad de las solicitudes a través del uso de la herramienta          | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 15. La herramienta utiliza lenguaje profesional adecuado                                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 16. El trato recibido al utilizar la herramienta es afable                                     | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 17. Las funciones se ejecutan con precisión                                                    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 18. La información generada por la herramienta me permite tomar decisiones con exactitud       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 19. Confío en la información generada por la herramienta                                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |
| 20. Puedo aplicar rápidamente en mi trabajo las respuestas ofrecidas por la herramienta        | 1  | 2 | 3 | 4 | 5      |

|                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21. Aprendí fácilmente las acciones que se pueden ejecutar con la herramienta                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Puedo modificar mis solicitudes con facilidad                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Puedo completar las transacciones por diferentes vías                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Las alternativas ofrecidas para obtener ayuda son suficientes                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. La herramienta complementa adecuadamente el servicio ofrecido por el personal del proveedor                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Estoy muy satisfecho con la herramienta y sus funciones                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. La herramienta satisface mis expectativas                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. La herramienta constituye un valor agregado importante al servicio ofrecido por el proveedor                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Esta herramienta representa un elemento distintivo importante de este proveedor versus su competencia                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Esta herramienta hace mejor a este proveedor que su competencia                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Disponer de este servicio me motiva a mantener la relación con este proveedor por más tiempo que con algún otro que no lo posea. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Disponer de este servicio me motiva a incluir a este proveedor en nuevos proyectos                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Disponer de esta herramienta me motiva a recomendar los servicios de este proveedor a los miembros decisores de mi organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Si quiere agregar un comentario sobre algún aspecto no cubierto en las afirmaciones anteriores, por favor escríbalo en el siguiente espacio:

---



---



---



---



---



---

### 3.3. RESULTADOS

#### 3.3.1. Consulta a Expertos

##### 3.3.1.1 Perfil de los Expertos

Se consultaron nueve gerentes que ocupan posiciones de liderazgo en la región con línea de reporte directa al Vice Presidente, quién a su vez tiene la máxima jerarquía en la región.

Cuatro de estos tienen la responsabilidad comercial que cubre las áreas de México, Centro América, el Caribe, Andina, Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia. El resto se reparte las responsabilidades regionales de Creación (marketing y desarrollo), Tecnología en Innovación, Cadena de Suministro y Model

Office (enlace de Tecnología de Información con el negocio). El área corporativa es coordinada y dirigida por el máximo líder de la región, el Vicepresidente para Latinoamérica.

La antigüedad promedio en la industria fue de 17,7 años y 8 años en la empresa, ocupando diversas posiciones en todos los casos.

La formación académica de los entrevistados se ubica dentro de las siguientes carreras: Química, Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas y Sociología.

Cuatro de los entrevistados eran mujeres y cinco hombres.

#### *3.3.1.2. Resultados*

##### *Conclusiones Generales:*

- Ocho de los nueve (88%) de los expertos en el negocio encontraron que una herramienta de "eService" tiene el potencial de fortalecer las relaciones con los clientes y convertirse en una ventaja competitiva para Givaudan.
- El 100% de los consultados resaltó que dentro de los aspectos críticos del diseño se halla el hecho de que la información suministrada o las funciones realizadas en línea no deben sustituir el contacto personal. El enfoque según ellos debe ser que la herramienta fomente y complemente el contacto personal con los clientes.
- Para todos, la facilidad de uso y la aplicabilidad de los resultados de la herramienta son un factor crítico.
- La herramienta debe estructurarse, según los expertos, en tres módulos: uno Comercial, otro de Mercadeo y otro de Cadena de Suministro. El módulo que, en opinión de 77% de los expertos, generará el mayor impacto de diferenciación en los clientes, y que representará el mayor valor agregado para ellos en el corto plazo

será el de Cadena de Suministros. Este módulo también puede representar una oportunidad de ahorro de costos a mediano plazo para la compañía, especialmente en lo que respecta a personal. El segundo módulo, según 88% de ellos sería el de Marketing. El tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes no debería superar las 24 hs, aun cuando la respuesta efectiva a la solicitud tome más tiempo. Este elemento es crítico para la credibilidad en el servicio ofrecido.

- El servicio debe cuidar el estar alineado con las políticas globales (imagen, procedimientos) y con el marco legal internacional.
- Según los gerentes correspondientes, la estructura y los recursos de personal disponibles actualmente en las áreas Comercial y de Creación no son suficientes para sustentar un sistema en caso de cada una de estas áreas tener que asumir nuevas funciones. Por esto recomiendan asignar una unidad responsable por el mantenimiento y funcionamiento óptimo del sistema.

*Respecto a la herramienta:*

Ocho de nueve (88%) de los encuestados opinan que la herramienta sí contribuiría al fortalecimiento de Givaudan respecto a:

- Estructura: la organización dispone de bases tecnológicas y de sistemas de información (GBTS- Global Briefing Tracking System- sistema global de seguimiento de proyectos, Sales Office-Oficina de Ventas-sistema de soporte a la gestión de ventas, BPCS-Business Planning and Control System- sistema de planeación y control del negocio, Página Web Givaudan) que pueden aprovecharse para optimizar el servicio prestado a los clientes y la relación con ellos a través de un sistema de "eService".

- Proactividad y respuestas rápidas: generando interés de los clientes vía campañas de comunicación directa (Newsletters, por ejemplo) respaldadas con información en la página de "eService".
- Creatividad e Innovación: ofreciendo un medio de mayor acercamiento a la expresión de ideas y necesidades de los clientes; abriendo más espacio para la gerencia del conocimiento; mostrándole a los clientes interés y acciones concretas que puedan contribuir con su negocio; fortaleciendo la imagen de innovación tecnológica de Givaudan, aspecto clave en el negocio.
- Excelencia Comercial: ofreciendo una solución de Cadena de Suministro con apoyo en Internet (colocar y hacer seguimiento a pedidos en línea, todo en un solo sitio); sinergizando todas las tecnologías y sistemas de información disponibles para distintas funciones; optimizando el tiempo físicamente compartido con los clientes (reuniones más enfocadas y enriquecidas por la información generada en la página, menos trabajo operativo para el personal de ventas).
- Podría convertirse en una ventaja competitiva importante considerando que: los clientes recordarán de la compañía fue el primer proveedor de fragancias en ofrecer tal servicio; los clientes están a la expectativa de novedad y la valoran; la competencia no siempre es asertiva y rápida en sus respuestas; esta herramienta sería costosa y difícil de imitar por la competencia.
- Algunas razones por las que los clientes valorarán la herramienta: el perfil de los usuarios que incluye gente joven y profesional, crecientemente más acostumbrados al uso y apoyo en la Internet; la credibilidad de la que disfruta Givaudan; el acortamiento de largas distancias; la creciente necesidad de disponer de información internacional como efecto de la globalización de los mercados; los clientes necesitan de proveedores estratégicos para ellos a su vez poder generar valor para sus clientes finales.

- Capacidad percibida de los clientes para sacar provecho efectivo de la herramienta: clientes Globales e Internacionales: adecuada; Clientes Claves regionales: de adecuada a insuficiente; otros clientes atendidos de menor tamaño: mayormente insuficiente, pero con gran necesidad de conocer información internacional.
- Para el 88% de los consultados, el principal inhibidor del uso del sistema es la cultura. En Latinoamérica las relaciones personales tienen un valor importante en las relaciones de negocio.
- En lo que respecta al área comercial y de mercadeo, toda la información publicada en la página debe conllevar a la identificación de oportunidades de mercado concretas.
- El contenido debería ser de carácter global (categorías/geografía).
- La herramienta contribuirá a fortalecer la relación con los clientes y el potencial de ganar nuevos negocios a través de la imagen corporativa: el negocio de fragancias debe mostrar una cara tecnológica, buen gusto, glamour; esta herramienta puede contribuir con ello; la representación olfativa de las ideas o tendencias presentadas; mayor intercambio de información con los clientes.
- Beneficios percibidos: Diferenciación, Accesibilidad a los clientes, padronización de información y recursos, velocidad de acceso a la información, atención más enfocada en el negocio por parte de los comerciales.
- Riesgos percibidos: cultura de trato personal de los clientes y la compañía, sistemas complejos y distintos para armonizar internamente, confidencialidad quebrantada, impersonalización de la información, no tener el personal de soporte adecuado.
- Factores claves de éxito de la herramienta según los expertos: mantenimiento, velocidad y respuestas oportunas, sencillez, valor práctico de la información, políticas internas claras: quién, qué,

cómo, cuándo, dónde, para qué... un agente tiene que ser responsable por el funcionamiento, seguridad.

*Respecto a sus Atributos:*

- El sistema ideal es: abierto, no recargado, fácil de navegar y seguir, dinámico y proactivo, refinado, práctico, y multilingüe (Español, Inglés y Portugués) para mostrar respeto hacia el cliente.
- Algunos nombres posibles: myfragrance; givaudanbest; mygivaudanplace; givaudanplace; givaudansolution; givaudan"eService".
- Algunos "benchmarks" o referencias a observar para el diseño de la página son:
  - En cuanto a la imagen y al abordaje del usuario en cuanto al aspecto comercial: amazon.com (compra de libros y otros artículos en línea), behr.com (pinturas para el hogar), Evian.com, Banco Itau del Brasil, Cantv.net, happi.com.
  - En cuanto a las funciones de suministro y tecnología: amazon.com, fedEx.com, dhl.com (suministro); novozymes.com (tecnología)

*Respecto a sus Funciones:*

Se listan las actividades que según los expertos pueden ser de interés para los clientes realizar en línea:

- Consultar el portafolio de productos perfumados por Givaudan con su lista de precios, información sobre el mercado, productos y competencia, mapas olfativos. Actividades propias de la gerencia de categorías: "Fragranceland" y "Market Intelligence".<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> El Frangranceland y el Market Intelligence son servicios ofrecidos por Givaudan a sus clientes claves a nivel global. A través de eMails e información publicada en la web, los clientes pueden

- Crear briefs de nuevos proyectos en línea.
- Hacer seguimiento del progreso de los proyectos.
- Conocer y consultar un archivo de presentaciones.
- Solicitar muestras para pruebas industriales o investigación de mercado.
- Visualizar sus estados de cuenta.
- Consultar el mapa olfativo del mercado de referencia.
- Conocer la lista de estudios de mercado disponibles por categoría y resúmenes que motiven reuniones y discusiones con el personal de ventas de la cía.
- Procesamiento de órdenes de compra: generar y hacer seguimiento a órdenes de compra de fragancia.
- Recibir documentos técnicos particulares a las fragancias compradas (especificaciones técnicas, MSDS<sup>16</sup>, especificaciones analíticas)
- Establecer una planificación de compras en línea.
- Ser informados sobre indicadores de desempeño y cumplimiento de la empresa en cuanto al suministro. Promoción de la imagen de la cía en esta función crítica.
- Conocer sobre información corporativa estratégica: nuevos logros tecnológicos de la empresa, patentes, ingredientes cautivos, nuevos negocios de importancia especial, premios, adquisiciones.
- Presentar quejas o reclamos.

---

conocer de nuevos lanzamientos y tendencias de productos en el mercado desde la perspectiva de la casa de fragancias.

<sup>16</sup> Material Safety Data Sheet: documento contentivo de la información de seguridad del material.

Aunque la empresa cuenta con una unidad de Tecnología e Innovación, los expertos consideran que la información y las funciones relativas a esta área no son explotables por este medio más allá del aspecto comunicacional de promoción de los logros e innovaciones importantes alcanzados por la compañía. Existen elementos de especificidad y confidencialidad de las tecnologías e innovaciones que deben ser cuidados y conocidos sólo por aquellos con el real potencial de hacer uso de ellos; esto ocurre generalmente dentro del contexto de acuerdos de exclusividad y es dinamizado por la gestión de ventas.

*Respecto a Información y Documentos:*

Existen documentos e información dirigidos a clientes generados por las distintas áreas de la organización que pueden ser publicados o explotados en el esfuerzo de "eService".

A continuación se listan e indica su frecuencia de actualización:

En el área de Creación (mercadeo y desarrollo):

- Novedades corporativas: Ad Hoc
- Presentaciones de Categoría: cada 6 meses.
- Market Intelligence: mensual.
- Fragranceland: Mensual.
- Estudios de Mercado: Ad Hoc.
- Mapas olfativos del mercado: cada 6 meses.

En el Área Comercial:

- Estado de Proyectos: mensual
- Lista de Precios: mensualmente en el caso de países con ventas en moneda local y tasa de cambio flexible. Ad Hoc en el caso de países con ventas en dólares o francos Suizos.
- Portafolio de Fragancias: Ad Hoc.

#### Cadena de Suministros:

- Documentos relativos a las órdenes de compra (Facturas, Certificados de Análisis, MSDS, especificaciones técnicas): Ad Hoc.
- Planificación de compras: Mensual
- Indicadores de desempeño del suministro: trimestral.

Los documentos listados son los que los expertos consideraron de mayor valor poner a disposición para los clientes a través de una herramienta de "eService". Los expertos consiguieron en la especificidad y en la confidencialidad las mayores limitantes de la posibilidad de compartir la información generada en un área por distintos clientes al mismo tiempo. De los documentos listados, la información calificada según todos los expertos como "explotable" por varios clientes son las presentaciones de marketing, el Market Intelligence, el Fragranceland, y la información corporativa.

La función Preguntas Frecuentes fue considerada de valor sobre todo en lo que respecta a la cadena de suministros como tiempos de entrega, estado de las órdenes, y cuestiones técnicas de baja complejidad como por ejemplo dosis de perfume estándar por categoría de producto y protocolos estándar de evaluación olfativa.

El tiempo de respuesta a las consultas hechas por los clientes en una página de "eService" debe ser inmediato para las consultas en línea y de 24 hs para las solicitudes que no tienen respuesta en el sitio. En cuanto a problemas de mayor complejidad, los expertos sugieren una respuesta de confirmación del procesamiento de la solicitud dentro de las 24 horas siguientes a la misma. En esta respuesta se le debería dar al cliente un estimado de tiempo para la respuesta efectiva a su solicitud.

*En Cuanto a Estructura y Recursos:*

Los expertos pertenecientes a las áreas de creación y comercial consideran que no cuentan con los recursos y estructura para atender directamente las acciones que un sistema de "eService" generaría. Es por esto que consideran y recomiendan que para garantizar el éxito del servicio, este debería ser dirigido, mantenido y coordinado por un agente en particular, que bajo la estructura organizacional actual podría ser la unidad de Model Office unidad dependiente del departamento de sistemas, responsable por el enlace de soluciones de sistemas con el negocio.

En cuanto al área de suministro, existe disposición de recursos y personal para llevar a la práctica una herramienta como esta. Sin embargo, también dependerá de Model Office poder sacar provecho y hacer los enlaces con los recursos y sistemas de información existentes y disponibles en la organización.

### **3.4. HERRAMIENTA DE SERVICIO AL CLIENTE BASADA EN INTERNET**

Conocida la opinión de los expertos, se procede al diseño del concepto de la herramienta, incorporando los lineamientos teóricos de objetivos, estrategia y actividades de Servicio al Cliente, la perspectiva de visión de sistemas referida, las características del negocio y las posibilidades de interconexión e intercambio de información a bajo costo que ofrece la Internet.

### **3.4.1. Concepto General**

El concepto está conformado por cinco elementos que interactúan en una dinámica de sistema abierto:

1. Los clientes: personal perteneciente a las áreas de Desarrollo, Mercadeo y Logística/Compras que laboran en las compañías denominadas Clientes Claves. Son los generadores de un tipo de entradas y receptores de las salidas producidas por la herramienta.
2. Los sistemas y departamentos conforman la base de alimentación interna del sistema. Los sistemas usados en la organización son : GBTS, SALES OFFICE, BPCS y Fragranceland. Los departamentos son cinco y son internos a la organización: comercial, cadena de suministro, marketing, corporativo y tecnología e innovación. La información generada por los sistemas y departamentos alimenta al sistema de manera que éste pueda generar respuestas a las solicitudes del cliente.
3. La herramienta de "eService": objetivo de este trabajo. Es el corazón del sistema abierto que ilustra el diagrama. Registra las entradas (solicitudes) hechas por los clientes, las procesa alimentándose de la información generada por los departamentos y sistemas internos, y produce las salidas dirigidas a los clientes.
4. La Unidad de Soporte de "eService": responsable de coordinar las acciones entre los departamentos involucrados en la actualización de la información, canalizar y hacer seguimiento a las dudas, quejas y reclamos que pueda tener algún cliente y reportar fallas técnicas al web master.
5. El WEB Master: es responsable de la correcta operación del sistema y sus procesos desde el punto de vista técnico. Vigila y asegura que las interfaces entre los sistemas y la herramienta funcionen adecuadamente.

Las respuestas generadas a los clientes por la herramienta de "eService" tienen como horizonte generar diferenciación de la compañía, satisfacción y lealtad de los clientes a partir del valor obtenido por medio de este servicio y como puente para el logro de la excelencia comercial y el crecimiento del negocio.

Se ilustra en la figura siguiente:

FIG. 3.1.

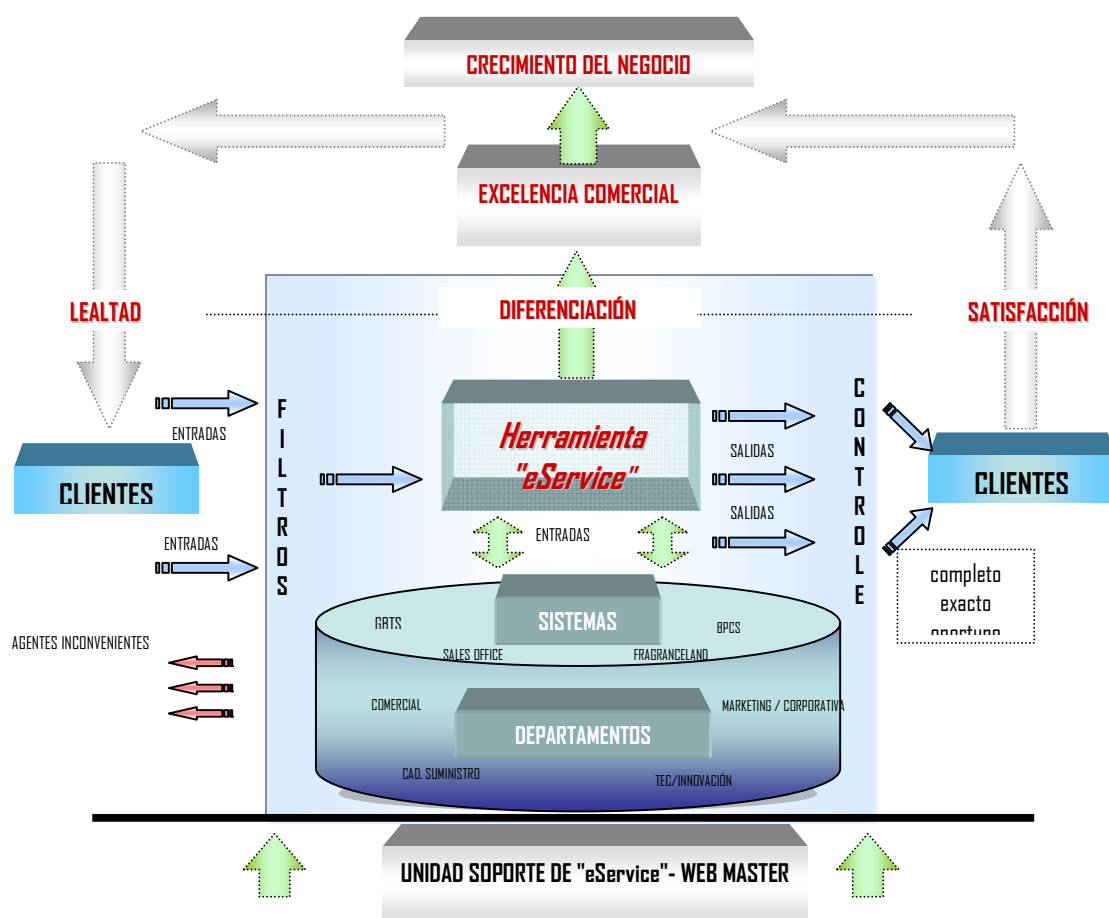


Diagrama del Concepto de la Herramienta de eService

Fuente: Elaboración propia.

La herramienta registra las entradas de su medio circundante: los clientes y los distintos sistemas y departamentos de la organización; filtra,

controla y clasifica las entradas por medio de sus límites; procesa tales entradas; las transforma y las convierte en salidas dirigidas a los clientes controladas y filtradas nuevamente.

El diseño se presenta como un modelo en el sentido de que abstrae una realidad compleja e incorpora elementos distintos que coexisten en la organización para satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir con el crecimiento del negocio, el problema central de este trabajo.

Busca complementar y fortalecer la relación directa de la compañía a través de su personal con los clientes:

- presentándose como un canal nuevo efectivo para que algunas transacciones e intercambios de información rutinarios puedan ser ejecutados a través de él.

- motivando a través de sus funciones una mayor interacción personal entre la compañía y sus clientes claves, por medio de la promoción en línea o con ayuda de e-mail de recursos de información de interés para sus clientes, la posibilidad de que los clientes conozcan su síntesis en línea y la invitación a conocer la totalidad del contenido en persona.

El enfoque es construir más efectivamente relaciones de mutuo beneficio entre los clientes y la compañía. De manera que puedan aumentar las probabilidades de que aquellos clientes de la organización que han comprado, lo vuelvan a hacer y que ésta pueda servir de suplidora de otras necesidades de fragancias.

Siendo el objetivo básico de servicio al cliente generar satisfacción, tratar de sustituir el contenido y valor de la interacción personal directa con los clientes por pura interacción a través de la Internet, podría comprometer la contribución real del sistema al negocio, pues existen elementos sensoriales y subjetivos propios de las fragancias que no son transmitibles a través de la pantalla del computador y que hacen menester un intercambio personal. Esto se refuerza con el hecho de que

en Latinoamérica, aún con el vertiginoso crecimiento de la Internet en los últimos años, las relaciones personales todavía son de valor para el desarrollo de los negocios.

### **3.4.2. Caracterización del Diseño**

Funciona como un sitio Web en Internet, creado en lenguaje HTML accesible a los usuarios a través de una dirección de URL. Cada usuario debe registrarse y obtener un nombre de usuario y clave de acceso.

Activa los medios para ejecutar acciones tanto en la preventa como en la postventa de fragancias incorporando elementos de servicio al cliente, comercio electrónico y de "eService" o servicio vía Internet, según se lista a continuación:

- información sobre productos y servicios: servicios ofrecidos por la página, listas de precios, portafolio de productos.
- acceso en línea a servicios de marketing ofrecidos por la empresa: Market Intelligence y Fragranceland.
- conocimiento sobre el contenido de las presentaciones de categoría disponibles en la organización y solicitud de una presentación
- conocimiento sobre el contenido de las investigaciones de mercado disponibles en la organización y solicitud de una presentación
- generación de nuevos proyectos y conocer su estado
- solicitud de documentos: facturas, especificaciones técnicas, MSDS.
- creación de órdenes de compra y conocimiento de su estado
- planificación periódica de compras
- conocimiento del estado de cuenta

- presentación de quejas o reclamos

Se dirige a tres tipos de usuarios dentro de los clientes claves:

- usuarios de Mercadeo
- usuarios de Desarrollo
- usuarios de Logística/Compras

Cada uno con un perfil definido de acuerdo a su función.

#### *3.4.2.1. Página de Inicio*

Las entradas al sistema abierto de "eService" se inician con el acceso de los clientes a la página en lenguaje HTML por medio de una dirección URL especificada en su navegador de Internet. La dirección final a utilizar deberá ser determinada por la organización como resultado de un análisis que considere las posibilidades ofrecidas por el mercado, su costo, presupuesto y políticas, junto con los elementos técnicos y de seguridad que apliquen.

En su primera vez, cada usuario cliente deberá registrarse para obtener un nombre de usuario y una clave de acceso al sistema. Además de ser un elemento de seguridad y control del acceso, el otorgamiento de claves y usuarios implica el establecimiento de una relación de confianza e intimidad con cada uno de los clientes. (Figuras 2y3)

FIG 2-Página de Inicio – Elaboración propia con Ms FrontPage 2003

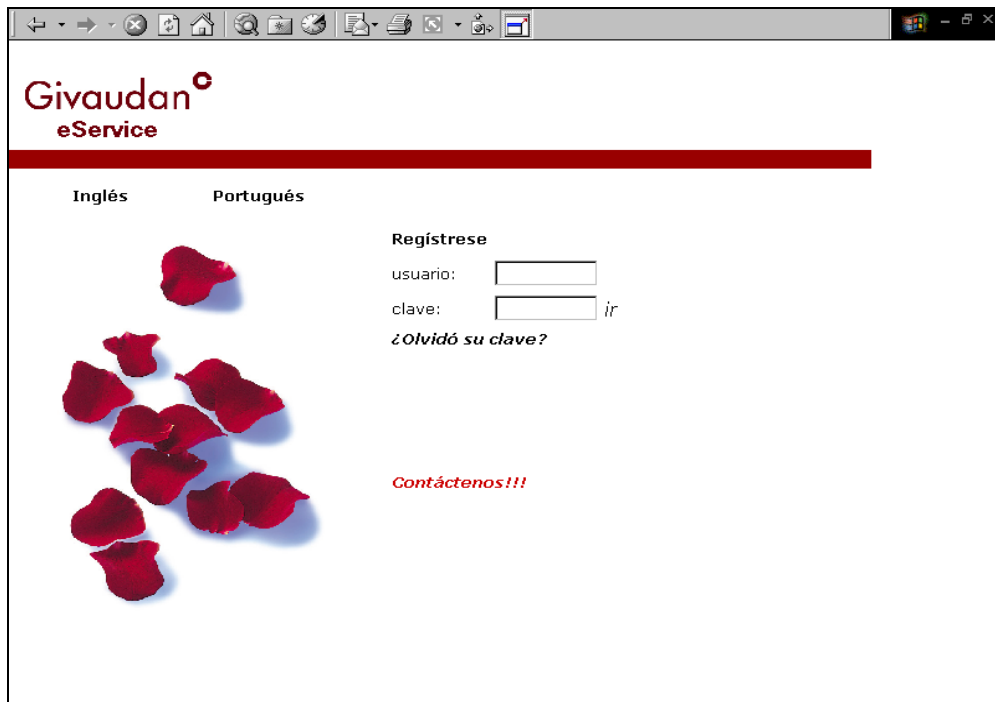


FIG.3-Página de Registro - Elaboración propia con Ms FrontPage 2003

The screenshot shows the registration page of Givaudan eService. At the top left is the logo "Givaudan eService". A red banner across the top contains the text "todos los campos deben ser llenados para completar el registro". On the right is a graphic of red rose petals. The registration form includes the following fields:

- Usuario**: Input field with a note "(hasta 10 caracteres)".
- Clave:**: Input field with a note "(hasta 10 caracteres)".
- Confirmar clave:**: Input field.
- Nombre**: Input field.
- Apellido**: Input field.
- Fecha de Nacimiento:**: A date picker with a dropdown for the month (labeled "selecciona el mes") and input fields for day and year (labeled "(Día, mes, año)").
- Mail**: Input field.
- Compañía**: Input field.
- Teléfono Directo# (Cod País/Cod Ciudad)**: Input field.
- Posición**: Dropdown menu with "Seleccione una" as the current selection.
- País**: Dropdown menu with "Seleccione uno" as the current selection.

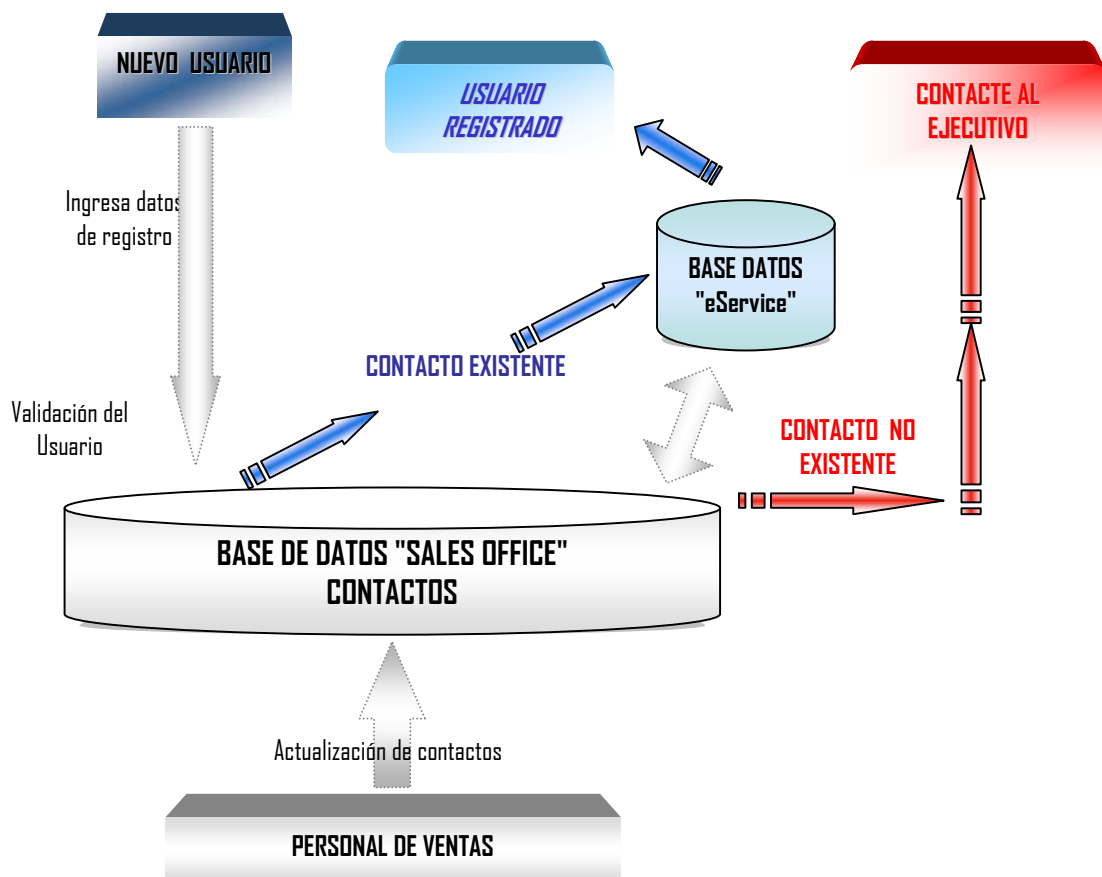
Con el diseño se contemplan dos perfiles de usuarios: los usuarios de mercadeo y desarrollo, que podrán crear brief de proyectos; y el del personal de compras, con el poder de generar órdenes. Así, el personal de marketing y desarrollo no podrá generar órdenes de compra, y los usuarios cliente de logística, no podrán crear briefs.

En el diseño se plantea que la información generada en el registro sea enviada a la base de datos de "eService". Esta base de datos validará la existencia de cada usuario con la base de datos del Sales Office y le otorgará derechos en función del área para la cual trabaje: Mercadeo, Desarrollo o Compras. Esto marca el inicio del intercambio de información con los sistemas y bases de datos internos. En este primer caso el "Sales Office".

La información de contactos disponible de los clientes en esta base de datos se utilizará para validar la existencia real del usuario potencial en el sistema y para bloquear su acceso si este sale del registro del "Sales Office". Así, la base de datos del "Sales Office" será la que servirá de cimiento a la base de datos del sistema e "eService" en cuanto a los usuarios registrados.

El diagrama 2 ilustra como sería el flujo para el registro y validación de usuarios en el sistema con el apoyo del Sales Office.

**DIAGRAMA 2 - Proceso de validación de un nuevo usuario.**



Fuente: Elaboración Propia

En caso de algún usuario registrado olvidar la información correspondiente a su nombre de usuario o clave secreta, este podrá pedirle al sistema que le envíe un mensaje recordándole los datos de su usuario o clave (Figura 4). En el evento de haber olvidado los dos, deberá registrarse de nuevo. Acá una vez más se produce una interacción entre la base de datos del Sales Office y la propia del "eService", ya que el sistema vuelve a validar la existencia del usuario en la base de datos de contactos del Sales Office.

**FIG. 4. Página de Olvido de Clave** - Elaboración propia con Ms *FrontPage* 2003

**Givaudan eService**

**Problemas para entrar en Givaudan eService?!**

¿Has olvidado tu usuario o clave? Si es así, rellena este formulario y el recuadro apropiado para poder ayudarte. Si has olvidado ambos, rellena el primer apartado de este formulario y el segundo recuadro "¿Olvidaste tu usuario?". Después de saber usuario ID, podrás volver obtener tu contraseña o pedir una nueva.

**1. Confirma tu identidad**

Por favor, introduce tu nombre y apellido, tu fecha de nacimiento y país.

Tu Nombre

Tu Apellido

Tu fecha de nacimiento  ,  ,

Tu país

**2. Elige una de estas opciones**

☒ ¿Has olvidado tu clave?

Introduce tu **usuario**:

☐ ¿Has olvidado tu usuario?

Introduce tu **dirección de correo**:

Una vez registrado el usuario, este podrá acceder la página principal denominada en este concepto "página de servicios", ingresando su usuario y clave y luego presionando con su Mouse el hipervínculo "**ir**". En esta página, el usuario podrá comenzar a interactuar con el sistema y disfrutar del servicio en línea.

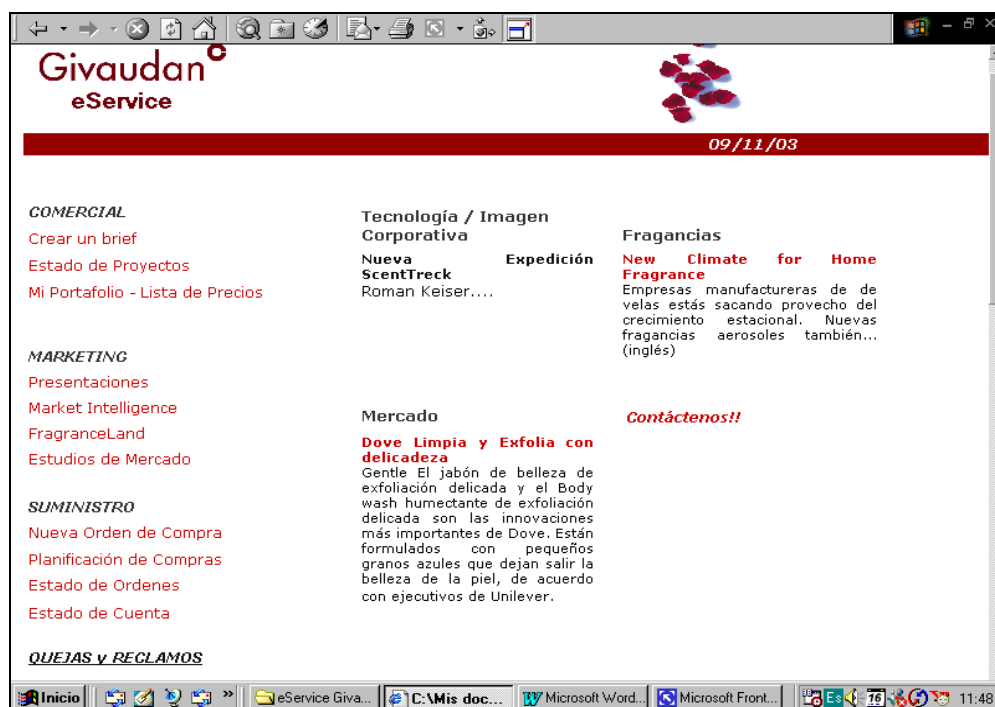
Siguiendo los conceptos básico de servicio al cliente y la opinión de los expertos, en cada página visualizada por el usuario cliente existe un enlace que lee **Contáctenos!** que le ofrece al cliente la posibilidad de contactar a un representante de servicio para aclarar dudas o canalizar alguna queja o reclamo.

En esta página de inicio, el cliente también podrá elegir 3 posibilidades de idioma de su preferencia para hacer uso del sistema: inglés, portugués o español.

### 3.4.2.2. Página de Servicios

En línea la recomendación de los expertos y de Blumberg (1991) de organizar los servicios en módulos distintos por función (comercial, marketing y suministro), la página se organiza en cuatro categorías, a saber: Comercial, Marketing, Suministro y Corporativa/Imagen. En cada una de estas categorías el usuario podrá auto servirse con la consulta directa de información en línea y la generación de solicitudes navegando a través de los hipervínculos de cada categoría. (Figura 5)

FIG. 5. Página de Servicios- Elaboración propia con Ms FrontPage 2003



Con el objeto de facilitar la navegación en el sistema y la legibilidad, la disposición de los elementos en pantalla se ajusta a lo que en general se observa en la Internet en las páginas corporativas y de servicios de empresas como: Amazon, DHL, FedEx, Cisco Systems, IBM, CANTV, El Nacional, El Universal, revista Happi, pinturas Behr, Novozymes (enzimas) y la propia página corporativa de la empresa

para la cual se desarrolla el concepto: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com). Así, se destina la parte superior izquierda al logo de la compañía, el lado izquierdo de la pantalla al despliegue de las funciones esenciales que ofrece el sistema, y el centro y derecha a la divulgación de información relativa a la imagen corporativa de la compañía.

En esta página, así como en todas las correspondientes a los enlaces de cada módulo, el cliente tendrá la posibilidad de contactar a un representante de servicio haciendo clic sobre la frase "Contáctenos".

#### *3.4.2.3. Módulo Comercial*

Este módulo ofrece las siguientes posibilidades:

##### *3.4.2.3.1 Crear un brief de un proyecto:*

Esta actividad se refiere a la creación de un documento que describe los detalles del desarrollo de un nuevo producto incorporando aspectos comerciales y técnicos.

Ingresando en esta función, el cliente tendrá la posibilidad de crear un brief de proyecto y enviarlo directamente al ejecutivo a través del sistema para generar de este modo una solicitud de fragancias. Ésta función contribuye con el cliente en la completa estructuración de su proyecto en lo que respecta a fragancias.

Al hacer clic en el hipervínculo "Crear un Brief", se despliega una forma en pantalla en la que el usuario puede describir los detalles de un proyecto en el que se requieran fragancias. El cliente puede vaciar la información de su proyecto en los campos correspondientes en forma de texto y/o selecciones predeterminadas para luego enviarla presionando en la palabra **"enviar"** (Figura 6).

La forma desplegada permite al usuario cliente llenar los campos de información correspondientes al nuevo proyecto:

| 1. INFORMACIÓN GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>ANTECEDENTES DE LA MARCA/PRODUCTO:</i><br/> Objetivo del Proyecto<br/> Producto<br/> Categoría<br/> Marca<br/> Share<br/> Competencia (Co.&amp; Marcas)</p> <p><b>OPORTUNIDAD</b><br/> Breve descripción de la oportunidad de mercado a capitalizar: tendencia de comportamiento-tendencia de perfume</p> |
| <p><b>PRODUCTO</b><br/> Concepto<br/> Posicionamiento<br/> Variantes/ Colores/Claims (Promesas)<br/> Beneficios<br/> Ingredientes especiales: (ingredientes activos/diferenciadores)<br/> Empaque (tipo de material)</p>                                                                                        |
| <p><b>TARGET DEL PRODUCTO</b><br/> Sexo<br/> Sociodemográficos(clase social, edad, valores)<br/> Información geográfica de importancia (países, regiones particulares)<br/> Hábitos</p>                                                                                                                         |
| 2. INFORMACIÓN TÉCNICA                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>ESTABILIDAD<sup>17</sup> DE LA FRAGANCIA</b><br/> Condiciones de Almacenamiento<br/> Estándar de la Compañía</p>                                                                                                                                                                                          |
| <p><i>DOCUMENTACIÓN REQUERIDA</i><br/> Certificados<br/> Análisis</p>                                                                                                                                                                                                                                           |

<sup>17</sup> Estabilidad es un término técnico que se refiere al grado de compatibilidad de la fragancia con la formulación de determinado producto y la consistencia en la intensidad del olor a través del tiempo, medidos de acuerdo a un protocolo estándar de evaluación sensorial.

|                                                                                                                                                                                            |                    |                          |       |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------|---------|
| <b>3. INFORMACIÓN COMERCIAL</b>                                                                                                                                                            |                    |                          |       |         |
| Costo U\$D/KG (exworks)<br>Dosificación Deseada (rangos/ sugerencia costo – dosis)<br><br><b>MERCADO</b><br>Tamaño del Mercado Potencial ton-lt/Año                                        |                    |                          |       |         |
| <b>%<br/>PARTICIPACIÓN</b>                                                                                                                                                                 |                    | <b>TON / AÑO</b>         |       |         |
|                                                                                                                                                                                            |                    |                          |       |         |
| <b>4. PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS</b>                                                                                                                                                       |                    |                          |       |         |
| <b>5. CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>                                                                                                                                                          |                    |                          |       |         |
| Brief                                                                                                                                                                                      | Entrega Candidatos | Aprobación<br>Candidatos | Campo | Debrief |
|                                                                                                                                                                                            |                    |                          |       |         |
| <b>6. TOMA DE DESICIONES</b>                                                                                                                                                               |                    |                          |       |         |
| <b>ESTANDARES DE ACCIÓN – Criterios que determinarán la toma de decisiones</b><br>Niveles de Significancia<br>Otros Criterios (En caso de Empate entre candidatos , qué criterios aplican) |                    |                          |       |         |
| <b>MÉTODO DE SELECCIÓN DE LA FRAGANCIA</b><br>Tests de Preselección (Paneles Internos)<br>Protocolos (tipo de estudios/métodos)                                                            |                    |                          |       |         |

**FIG.6 - Página de Creación de un Brief** - Elaboración propia con Ms FrontPage 2003

**Givaudan<sup>o</sup>**  
**eService**

**NUEVO BRIEF**

*Al culminar presione **Enviar** al final de la página*

**NOMBRE DEL PROYECTO:**

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

Objetivo del Proyecto:

Producto:

Categoría:

Marca:

Competencia (Co. & Marcas):

OPORTUNIDAD:

*(Breve descripción de la oportunidad de mercado a capitalizar: tendencia de comportamiento, tendencia de perfume)*

Presentación Preliminar: SI ☐ NO ☐

Fecha:  mes  (Día, mes, año)

**5. DECISIONES**

**ESTANDARES DE ACCIÓN - Criterios que determinarán la toma de decisiones**

Nivel de Significancia Estadística requerida de los resultados

Otros Criterios (En caso de Empate entre candidatos, qué criterios aplican)

**MÉTODO DE SELECCIÓN DE LA FRAGANCIA**

Preselección Interna - Método:

Selección del Consumidor (tipo de estudios/métodos):

**Enviar Brief**

Al enviar el brief, se deberá desplegar una página de confirmación en la que aparezca la información vaciada en el brief para ser confirmada por el cliente en el botón **"Aceptar"**. La información queda registrada en la base de datos.

El resto de las acciones de esta operación pueden ser determinadas por la organización según sea más conveniente; sin embargo, se propone la siguiente serie de pasos como contribución de este trabajo.

Una vez confirmado el brief por el cliente, el ejecutivo de cuenta responsable deberá recibir un mensaje de e-mail notificándole el nuevo proyecto con un enlace (dirección URL) al brief creado por el cliente, almacenado en la base de datos del sistema de "eService". Al hacer clic sobre el enlace, el ejecutivo podrá visualizar toda la información del brief del proyecto. Al ejecutarse esta acción el sistema envía un mensaje de correo electrónico al cliente confirmando la recepción del brief por parte del ejecutivo.

Luego de conocida la información del brief, el ejecutivo de cuentas podrá contactar al cliente para confirmar y/o aclarar dudas referentes al proyecto. Luego podrá proceder a vaciar la información del brief en el GBTS (Global Briefing Tracking System- sistema global de seguimiento de proyecto), el software utilizado por la organización para el manejo de proyectos.

Al haber sido creado el proyecto en el GBTS, y haber obtenido su número de identificación, el ejecutivo de cuentas deberá notificar al cliente vía e-mail el número que identifica su proyecto de manera que este pueda ejecutar la siguiente función que ofrece este módulo: el conocimiento del avance de los proyectos.

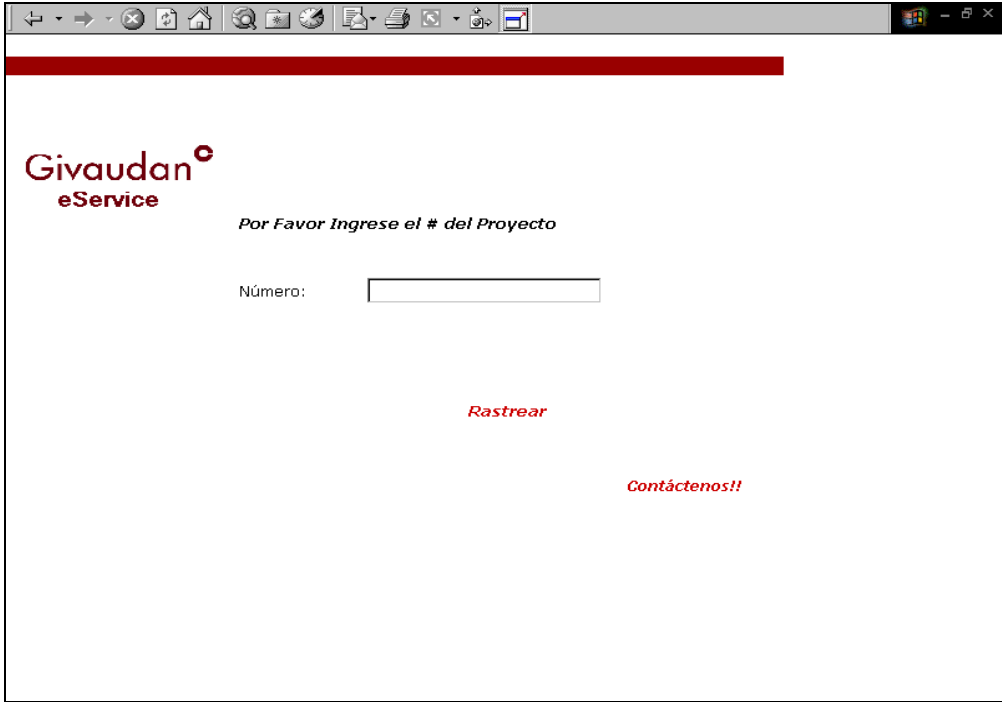
#### 3.4.2.3.2 Visualizar el Estado de un proyecto:

Con esta función, el cliente podrá ver el estado de avance en el que se encuentra algún proyecto creado a través del sistema por medio de un brief.

Permite a los clientes hacer una consulta rápida y efectiva del avance en el cuál se encuentra determinado proyecto abierto y de esta manera facilitar su seguimiento y posibles decisiones con respecto a actividades dependientes de ésta. Por ejemplo, el adelanto o posposición de las fechas de estudio de mercado a realizarse con las fragancias suministradas por la compañía.

El diseño se estructura de manera que al hacer clic sobre el hipervínculo que lee "Estado de Proyectos", el cliente visualice una pantalla en la que al ingresar el un número de identificación del proyecto pueda ser informado del estado de avance del mismo.

**FIG. 7 - Página de Rastreo del Proyecto** - Elaboración propia con Ms FrontPage 2003



The screenshot shows a web browser window displaying the Givaudan eService project tracking page. The page has a red header bar. Below the header, the Givaudan eService logo is visible on the left. In the center, there is a prompt "Por Favor Ingrese el # del Proyecto" followed by a text input field labeled "Número:". Below the input field, there are two red buttons: "Rastrear" and "Contáctenos!!".

La información que se brinde al cliente respecto al estado del proyecto será resultado del "estado" que esté registrado en el GBTS y que deberá ser traducido al lenguaje del cliente por el personal de sistemas que implemente la herramienta (Figura 8):

1. NEW: el proyecto ha sido abierto por el ejecutivo. Todavía no ha sido calificado por el evaluador.
2. OPEN: el proyecto ya ha sido abierto y calificado por el evaluador. De aquí se desprenden cuatro posibilidades que serán guía para el sistema:
  - a. REJECTED: el evaluador ha leído, analizado y rechazado el proyecto. El ejecutivo debe modificar algún dato para poder darle continuidad al proyecto.
  - b. ACKNOWLEDGED: el evaluador ha leído, analizado y aceptado el proyecto.
  - c. IN PROGRESS: se está llevando a cabo la creación/selección de fragancias con pruebas técnicas o paneles de consumidores.
  - d. RESULT OK: la selección final ha sido hecha. Las fragancias están listas para ser entregadas al cliente vía ejecutivo de cuentas.
3. CLOSED: el ejecutivo ha presentado las fragancias al cliente.

De este modo, para cada proyecto al que se haga seguimiento en el sistema de "eService" se proponen las siguientes categorías de "estado":

1. PROYECTO ABIERTO: esta frase se desplegará en la pantalla del sistema "eService" como resultado de la traducción del estado OPEN

2. PROYECTO EN ANÁLISIS DEL EVALUADOR: esta frase se desplegará en la pantalla del sistema "eService" como resultado de la traducción del estado OPEN, ACKNOWLEDGED en el GBTS.

3. EVALUADOR Y PERFUMISTA EN SELECCIÓN/CREACIÓN DE FRAGANCIAS: esta frase se desplegará en la pantalla del sistema "eService" como resultado de la traducción del estado OPEN, IN PROGRESS en el GBTS.

4. FRAGANCIAS FINALES SELECCIONADAS: esta frase se desplegará en la pantalla del sistema "eService" como resultado de la traducción del estado OPEN, RESULT OK en el GBTS.

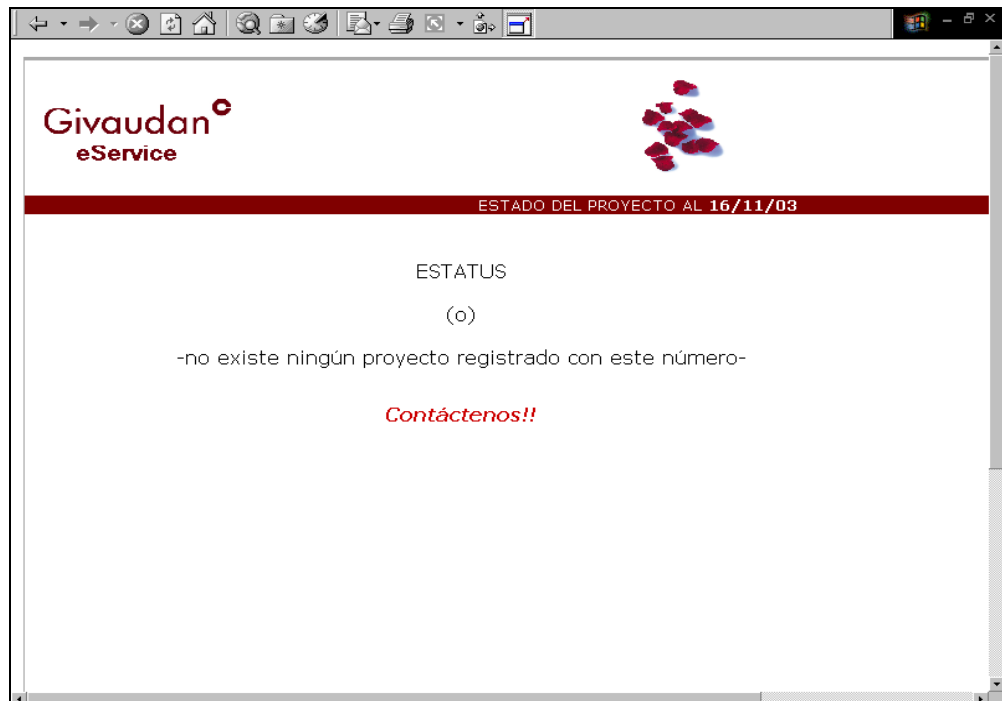
5. FRAGANCIAS EN PODER DEL CLIENTE: esta frase se desplegará en la pantalla del sistema "eService" como resultado de la traducción del estado CLOSED en el GBTS.

De manera que se facilite el seguimiento y las decisiones que se desprendan del estado de avance del proyecto, para cada estado (1, 2,3, 4 ó 5), el sistema informará el tiempo estimado para la presentación de la fragancia expresado en días.

Esta función implica un enlace entre el sistema de "eService" y el sistema GBTS (*Global Briefing Tracking System*).

Para materializarlo, se requiere de la asistencia técnica del equipo de Sistemas de la organización, de manera tal que los diferentes estados de avances presentados por el GBTS, puedan ser traducidos en las categorías de Estado de Proyecto listadas arriba.

**FIG. 8 - Página de Estado de Proyectos-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003



#### 3.4.2.3.3 Visualizar el Portafolio de Fragancias o Listas de Precios:

El objetivo de esta función es permitir a los clientes conocer rápidamente todas las fragancias que compran de la compañía que ofrece el servicio, los productos en que son aplicadas, y la información comercial correspondiente para con ésto facilitar su posible incorporación o extensión a otros productos.

Esta es una función de especial valor estratégico con los clientes Globales e Internacionales. Precisamente por su carácter internacional, y por el número de productos y proyectos que manejan internacional o globalmente, los clientes internacionales son suplidos de un número elevado de fragancias que no en todos los casos son conocidas en todas las regiones en las que se hace

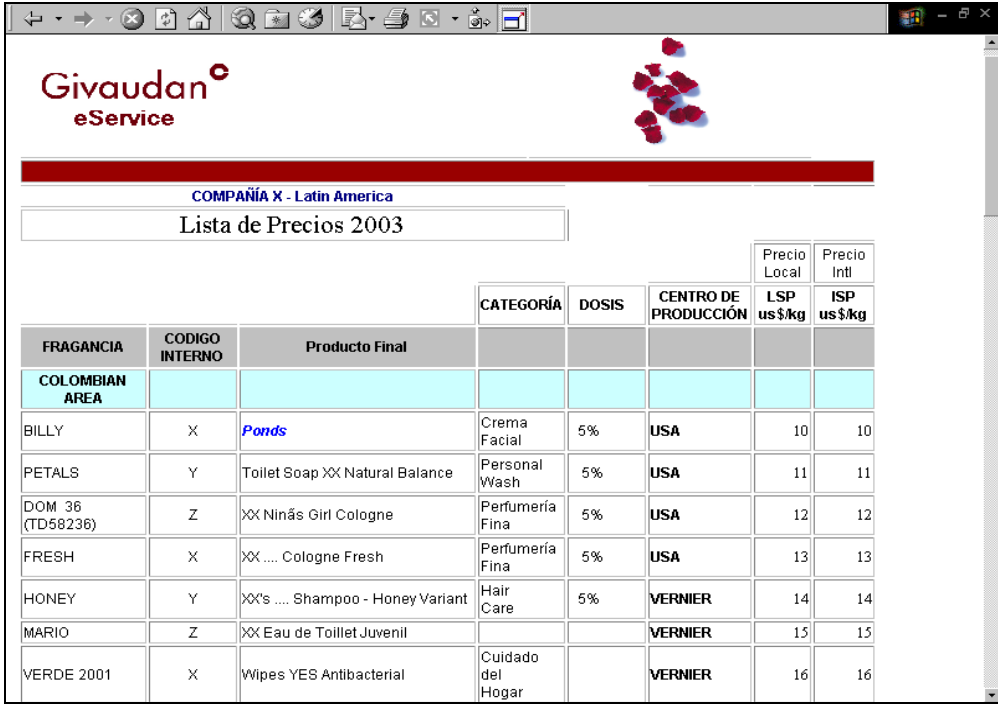
desarrollo y/o producción de productos. Sin embargo, en muchos casos, las fragancias utilizadas por el cliente en un producto en una región pueden ser aplicadas en otra distinta y esto no es hecho por desconocimiento de los actores decisores. Esto va en perjuicio de la casa de fragancias y del crecimiento de su negocio, pues en muchos casos se traduce en la compra de alguna fragancia de la competencia.

Es por esto que con este tipo de clientes, el personal del área comercial a nivel internacional, mantiene una coordinación y actualización permanente de las fragancias que se incorporan y desincorporan del portafolio de algún cliente global o internacional. Los datos que mantienen actualizados son: Nombre de la fragancia, Código interno de referencia, País, Producto final, Categoría, Dosis de fragancia utilizada, Precio internacional de venta, Precio local de venta.

En el caso de las compañías no internacionales, la utilidad de este reporte está más orientada a conocer precios vigentes que a la extensión de aplicación de la fragancia a otros productos.

En el caso del sistema de "eService", el objetivo es disponibilizar el portafolio de fragancias a los usuarios clientes vía web. En el diseño objetivo, el cliente podrá visualizar la información comercial de todas las fragancias que le son surtidas. Cada referencia listada tendrá un link que llevará a la foto del producto con la información comercial. Esto se muestra a continuación, tal y como se propone para el proyecto (Figura 9, Figura 10):

**FIG. 9 - Página de Mi Portafolio –Lista de Precios - Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003**

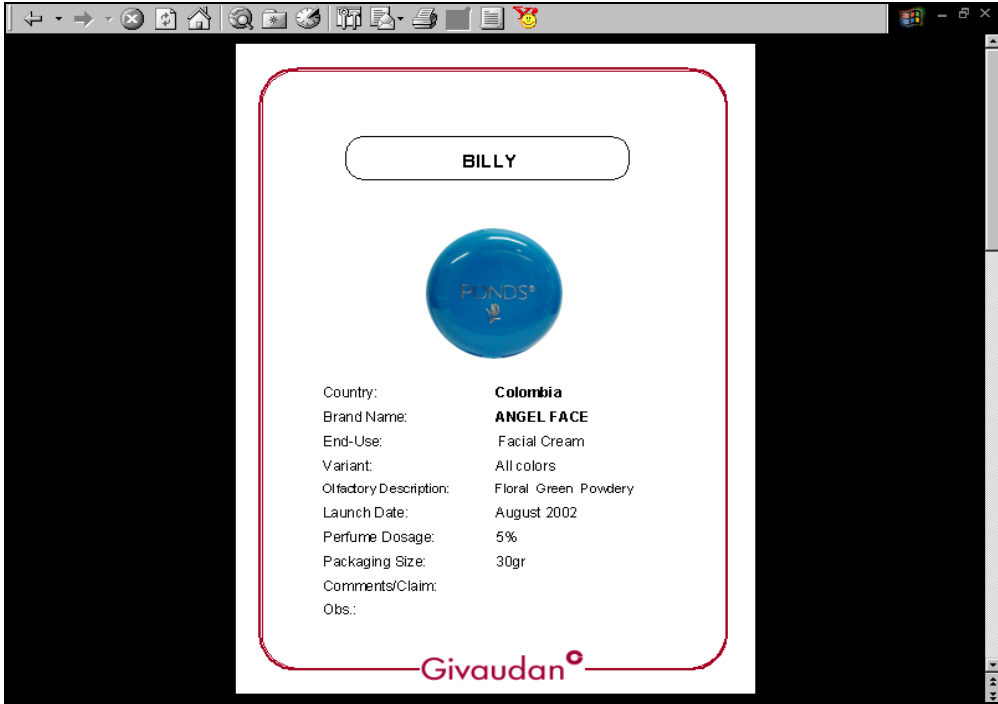


COMPañIA X - Latin America

Lista de Precios 2003

| FRAGANCIA        | CODIGO INTERNO | Producto Final                    | CATEGORÍA         | DOSIS | CENTRO DE PRODUCCIÓN | Precio Local | Precio Intl |
|------------------|----------------|-----------------------------------|-------------------|-------|----------------------|--------------|-------------|
|                  |                |                                   |                   |       |                      | LSP us\$/kg  | ISP us\$/kg |
| COLOMBIAN AREA   |                |                                   |                   |       |                      |              |             |
| BILLY            | X              | Ponds                             | Crema Facial      | 5%    | USA                  | 10           | 10          |
| PETALS           | Y              | Toilet Soap XX Natural Balance    | Personal Wash     | 5%    | USA                  | 11           | 11          |
| DOM 36 (TD58236) | Z              | XX Ninás Girl Cologne             | Perfumería Fina   | 5%    | USA                  | 12           | 12          |
| FRESH            | X              | XX .... Cologne Fresh             | Perfumería Fina   | 5%    | USA                  | 13           | 13          |
| HONEY            | Y              | XX's .... Shampoo - Honey Variant | Hair Care         | 5%    | VERNIER              | 14           | 14          |
| MARIO            | Z              | XX Eau de Toilette Juvenil        |                   |       | VERNIER              | 15           | 15          |
| VERDE 2001       | X              | Wipes YES Antibacterial           | Cuidado del Hogar |       | VERNIER              | 16           | 16          |

**FIG. 10 - Ejemplo de Producto del Portafolio- Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003**



**BILLY**



Country: **Colombia**  
 Brand Name: **ANGEL FACE**  
 End-Use: Facial Cream  
 Variant: All colors  
 Olfactory Description: Floral Green Powdery  
 Launch Date: August 2002  
 Perfume Dosage: 5%  
 Packaging Size: 30gr  
 Comments/Claim:  
 Obs.:

Givaudan

Uno de los aspectos claves es la confidencialidad, pues cada cliente sólo debe tener acceso a la información correspondiente a sus productos. Esto se cuidará con el registro hecho por cada cliente, y su correspondiente validación interna con apoyo en el Sales Office. Cada usuario tendrá un perfil que limitará su acceso a información perteneciente sólo a los productos de su compañía. Esto lo deberá cuidar el equipo de sistemas encargado de la implantación del servicio.

#### *3.4.2.4. Módulo de Marketing:*

El objetivo de este módulo es promover los recursos de información de mercado y tendencias sobre distintos segmentos de mercado disponibles en la compañía para reforzar la imagen diferenciada de la compañía como proveedor estratégico.

Desde la perspectiva de los clientes, la información consultada y los encuentros que se provoquen a través de este módulo con su proveedor de fragancias contribuirán directamente con su entendimiento del mercado y toma de decisiones respecto a lanzamiento de nuevos productos o modificación de los existentes, ambas actividades claves de la gestión estratégica de marketing y desarrollo. De aquí, la importancia estratégica de este módulo.

Desde la perspectiva de la compañía, este módulo servirá complemento y reforzamiento del área comercial en su gestión de promoción y venta de fragancias dentro del contexto del mercado.

Con cada actualización de la información disponible en este módulo, se generarán mensajes de correo dirigidos al público objetivo motivándolos y abriéndoles los medios para accederlo.

La base de datos del sistema de "eService" con la información de contactos en la que aparece la dirección de e-mail permitirá que este tipo de notificaciones se les envíen a los clientes.

Las funciones disponibles a los clientes en éste módulo son:

#### *3.4.2.4.1. Ver presentaciones de Marketing:*

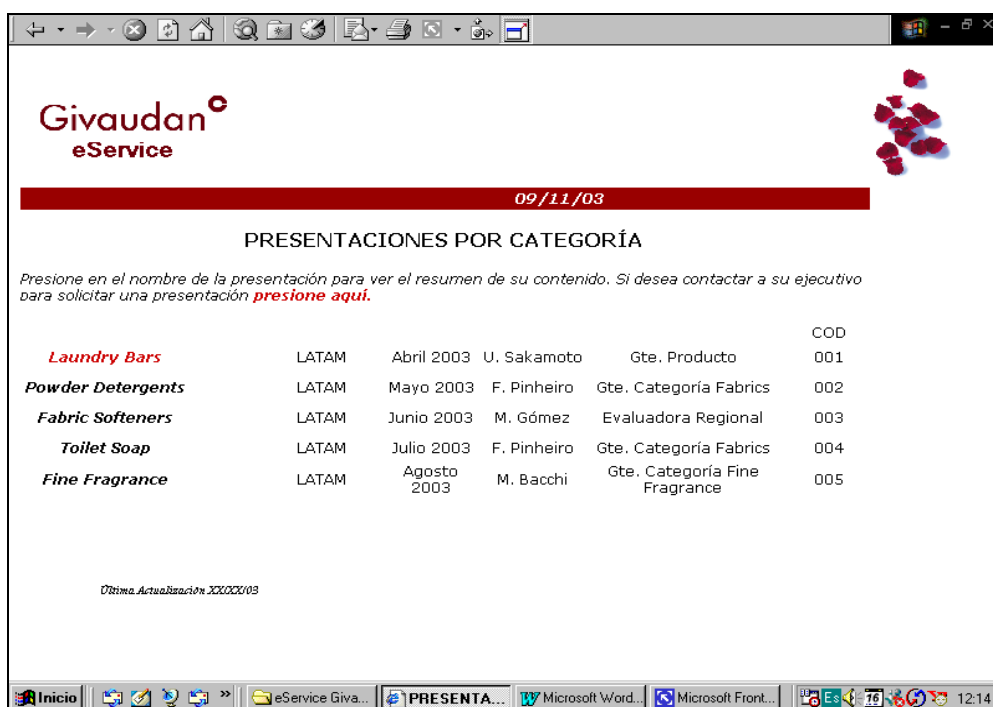
El objetivo de esta función es crear ó provocar encuentros entre el personal de la compañía y el cliente en torno a presentaciones de mercado publicadas parcialmente en el sistema, ampliando las oportunidades de generación de nuevos negocios.

El valor de esta función radica en la información que los clientes pueden obtener de las presentaciones de marketing. Las presentaciones de marketing facilitan a los clientes una comprensión más profunda del mercado y los movimientos de su competencia a partir de la perspectiva de la casa de fragancias.

El cliente podrá visualizar un listado de presentaciones disponibles en el departamento regional de marketing clasificadas por categoría, consultar un resumen y solicitar una presentación a su ejecutivo, si lo desea.

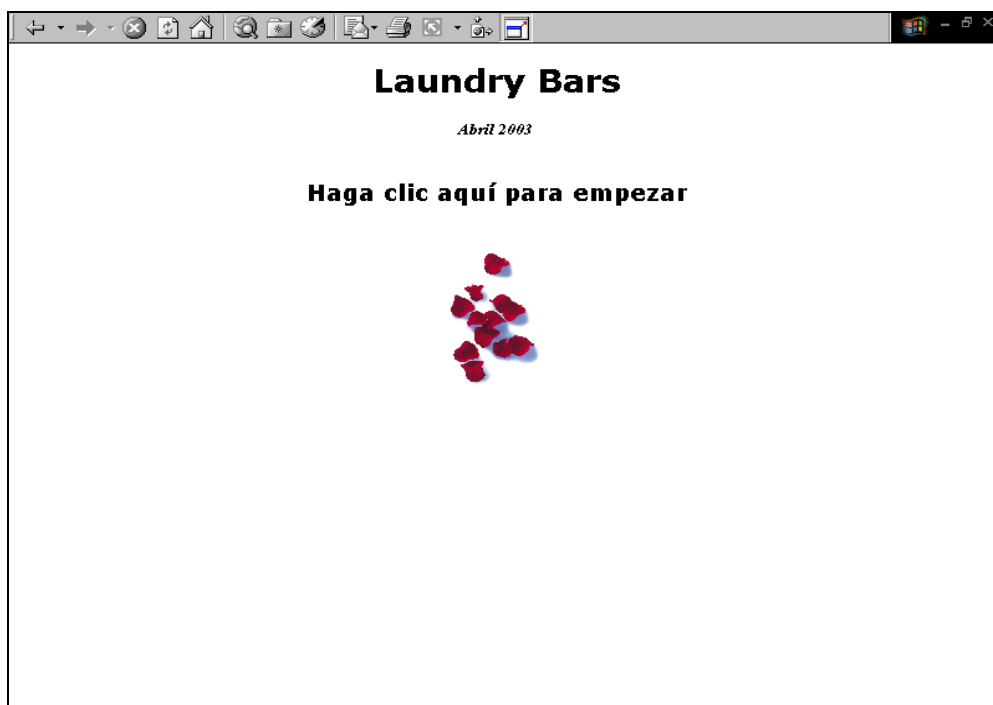
Al hacer "clic" en el nombre de la presentación se desplegará un resumen de la presentación que muestren extractos de su contenido: la portada, el índice de contenido, una lámina de muestra y la lámina de cierre (Figura 11, 12).

**FIG. 11 - Página con Listado de Presentaciones de Marketing Disponibles- Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003**

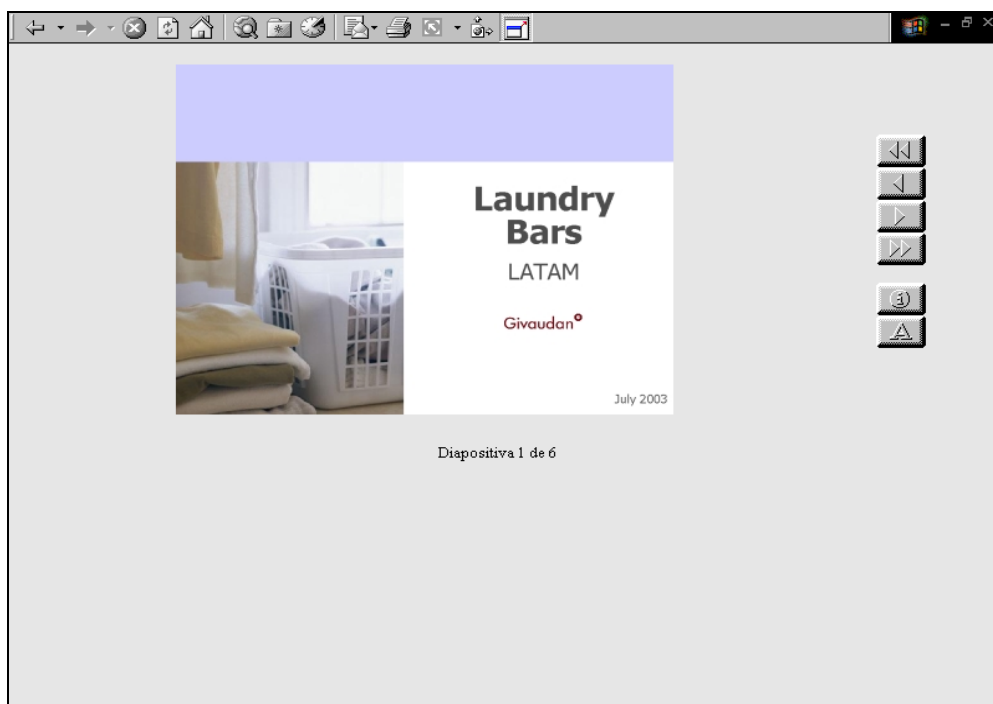


En este concepto se aplica el enfoque utilizado por Amazon.com en el comercio de libros por Internet en el que para vender sus libros, la compañía permite al comprador potencial ver la portada y contraportada, el índice de contenido, anexos y otra información general que no revela la sustancia del mismo, motivando así su compra.

**FIG. 12 - Página que Activa Despliegue del Resumen de Presentación** - Elaboración Propia con Ms *FrontPage* 2003



**FIG. 12.1 - Resumen en Línea-** Elaboración Propia con Ms *FrontPage* 2003



Para solicitar una presentación al ejecutivo, el cliente podrá hacer clic en el hipervínculo que así lee, seguir las instrucciones y llenar el formato de solicitud (Figura 13).

**FIG. 13 - Página de Solicitud de Presentaciones** - Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003

The screenshot shows a web browser window with a red header bar containing the text "eService". Below the header, the main content area has the title "SOLICITE LA PRESENTACIÓN A SU EJECUTIVO" followed by a paragraph: "Por favor llene los datos solicitados y su ejecutivo le contactará en las próximas 48 horas para coordinar una reunión de presentación." Below this is a bold instruction: "Todos los datos deben ser vaciados". The form consists of the following fields: "Nombre de la Presentación" (text input), "Código" (text input), "Nombre de su Ejecutivo" (dropdown menu with "Seleccione uno"), "Su Nombre" (text input), "e-mail" (text input), "Ciudad" (text input), "País" (dropdown menu with "Seleccione uno"), "Teléfono" (text input), and "Comentarios" (text area). A "Enviar" button is located at the bottom right of the form.

Esta función se alimentará de la actualización constante de nuevas presentaciones en la base de datos del "eService". Será responsabilidad del departamento de marketing facilitar las presentaciones para la creación de los resúmenes.

#### 3.4.2.4.2 Market Intelligence:

El reporte de Market Intelligence es un documento emitido mensualmente por la red global de marketing de la compañía en el que se registran los datos y fotografías de los nuevos productos lanzados al mercado, clasificados por categoría y región.

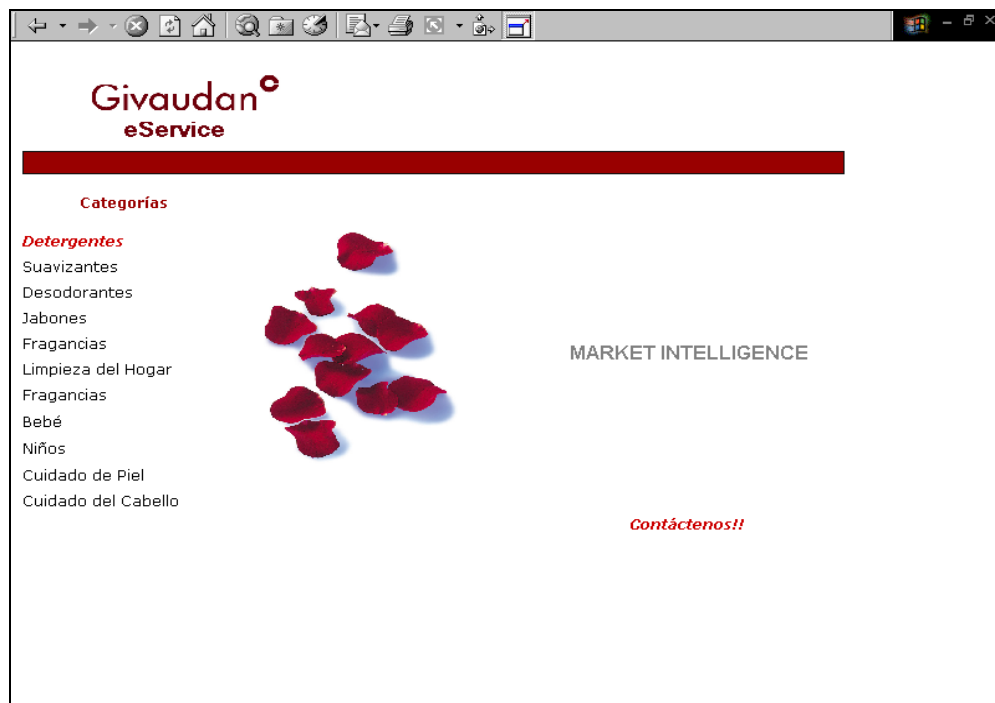
Con esta función, los clientes podrán consultar en línea directa y rápidamente reportes con información de cobertura mundial.

Esta información servirá de marco de referencia a los clientes para desarrollar por sí mismos una visión de lo que ocurre en las categorías, comprender el alcance de algunas tendencias, establecer relaciones entre éstas y las otras categorías, y orientar decisiones y estrategias propias respecto a los productos y mercados de su responsabilidad.

Para la compañía esta función tiene un doble valor: 1) estratégico, pues del lanzamiento de nuevos productos o el relanzamiento de otros surgen nuevas oportunidades de perfumación para la compañía, 2) ahorro de costos, la posibilidad de ahorrar costos de material, personal y servicios de courier resultantes de la grabación y envío de esta información a los clientes mensualmente.

Al hacer clic sobre la frase que lee "Market Intelligence" el cliente accederá a una página en la que seleccionará el reporte de su preferencia por categoría haciendo clic en el nombre de la categoría y luego activando el lanzamiento del reporte haciendo clic en la frase indicada en pantalla (Figura 14).

**FIG.14 - Página de Selección de Categorías-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003



**FIG. 14.1 - Página de Activación del Reporte de Market Intelligence-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003



**FIG.14.2 - Reporte del Market Intelligence en Línea- Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003**



Al igual que en el caso las presentaciones por categoría, éstos reportes estarán almacenados en la base de datos del "eService" por el personal que la compañía designe y siguiendo un procedimiento determinado (ver anexos).

Con cada actualización del reporte, se enviarán mensajes de correo a los clientes invitándoles a ingresar en la página y ver los reportes.

#### 3.4.2.4.3. *Fragranceland (ver anexos para detalles):*

El valor estratégico de esta posibilidad para los clientes es muy similar a la del Market Intelligence, solo que en este caso la información a la que tendrá acceso será de mayor profundidad. El Frangranceland es un sitio web que permite hacer búsquedas basándose en criterios diversos: marca, ingredientes, lugar y fecha de lanzamiento, beneficios, entre otros.

Bajo el ambiente del sistema de "eService", con hacer clic el hipervínculo que lee Fragranceland, los clientes tienen la posibilidad de acceder a esta poderosa base de datos, con más de 10.000 productos registrados, con el objeto de potenciar su conocimiento del mercado para apoyar su toma de decisiones (Figura 15).

En pro de reforzar la gestión de ventas y como complemento a la consulta de información, se le hace una invitación al usuario cliente a contactar al ejecutivo de cuentas en caso de necesitar mayor información o muestras de alguno de los productos consultados.

**FIG. 15 - Página de Búsqueda del Fragranceland** - Fuente: Givaudan Fragranceland Intranet Service 2003.

**Fragranceland - Microsoft Internet Explorer**

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit

Address <http://fragranceland.emea.givaudan.com/fragland.html> Links >>

Y! Search Web Sign In Mail Games Yahoo! Personals >>

**Search View Collection Brand tree Market tree Range Same frag Gbl Brand Gbl Variant**

Basic Olfactive **Advanced**

**Proceed search**

**Search screen, mode: Advanced**

Group:  Division:  Designer:   
 Brand:  Line:  Variant:   
 Segment:  Category:  Application:

**Choose from tree...**

Owning region:  Area:  Date:   
 Launched since:  Launched until:  First launch only: ☐  
 Supplier:   
 Family:    Match position ☐

Done Internet zone

Start Microsoft PowerPoint - [...] Replicator - Lotus Notes **Fragranceland - Mi...** Microsoft Word - Docum... 4:44 PM

**FIG. 16 - Listado de Productos a ser Visualizados Bajo un Criterio de Búsqueda-** Fuente: Givaudan Fragranceland Intranet Service 2004.

| Id  | Name                         | Area                      | Segment        | Description                             |
|-----|------------------------------|---------------------------|----------------|-----------------------------------------|
| 121 | Opio Fine Fragrance EAME     | Europe/Africa/M.E. Region | Fine Fragrance | Opio sheet for fine fragrance EAME      |
| 541 | Passport Fine Fragrance USA  | North America Region      | Fine Fragrance | Passport Fine Fragrance For NA Region   |
| 545 | Opio Fine Fragrance USA      | North America Region      | Fine Fragrance | Opio Fine Fragrance For NA Region       |
| 701 | Opio Fabric care EAME        | Europe/Africa/M.E. Region | Fabric Care    | Opio Sheet for Fabric care EAME         |
| 702 | Opio Fabric Care USA         | North America Region      | Fabric Care    | Opio Fabric Care For NA Region          |
| 703 | Opio Household EAME          | Europe/Africa/M.E. Region | Household      | Opio sheet for Household EAME           |
| 704 | Opio Household USA           | North America Region      | Household      | Opio Household For NA Region            |
| 705 | Opio Personal care EAME      | Europe/Africa/M.E. Region | Fabric Care    | Opio Sheet for Personal care EAME       |
| 706 | Opio Personal Care USA       | North America Region      | Personal Care  | Opio Personal Care For NA Region        |
| 707 | Passport Fabric Care EAME    | Europe/Africa/M.E. Region | Fabric Care    | Product passport for Fabric Care EAME   |
| 708 | Passport Fabric Care USA     | North America Region      | Fabric Care    | Passport Fabric Care for NA Region      |
| 709 | Passport Fine Fragrance EAME | Europe/Africa/M.E. Region | Fine Fragrance | Passport Fine Fragrance for Europe      |
| 710 | Passport Household EAME      | Europe/Africa/M.E. Region | Household      | Product passport for household EAME     |
| 711 | Passport Household USA       | North America Region      | Household      | Passport Household for NA Region        |
| 712 | Passport Personal Care EAME  | Europe/Africa/M.E. Region | Personal Care  | Product passport for personal care EAME |
| 713 | Passport Personal Care USA   | North America Region      | Personal Care  | Passport Personal Care for NA Region    |

#### 3.4.2.4.4. Ver Listado de Estudios de Mercado:

Al igual que en el caso de las presentaciones de marketing, el objetivo de esta función es crear o provocar encuentros entre el personal de la compañía y el cliente en torno a presentaciones de estudios de mercados parcialmente publicados en el sistema, ampliando las oportunidades de generación de nuevos negocios a partir de la experticia de la casa de fragancias en determinado tema de investigación.

El cliente podrá visualizar un listado de presentaciones disponibles en el departamento regional de investigación de mercados clasificadas por categoría, consultar un resumen y solicitar una presentación a su ejecutivo, si lo desea.

Al hacer “clic” en el nombre de la presentación se desplegará un resumen de la presentación que mostrará la ficha técnica del estudio: objetivo, antecedentes, tipo, técnica aplicada, público objetivo y muestra.

La página mostrará un listado de las presentaciones disponibles en el departamento regional de Investigación de Mercado que incluirá: Nombre del Estudio, Tipo, Categoría, Región/País y Fecha.

Al hacer “clic” en el nombre del estudio se desplegará la ficha técnica del estudio: objetivo, antecedentes, tipo, técnica aplicada, público objetivo y muestra. (Figura 17)

Al igual que en el caso de las Presentaciones por Categoría, al lado derecho de cada página, el cliente tendrá la opción de solicitar la presentación al ejecutivo.

**FIG. 17 - Listado de Estudios de Mercado que pueden ser consultados** - Elaboración Propia con Ms *FrontPage* 2003.



#### 3.4.2.5. Módulo de Suministro

EL objetivo de este módulo es facilitar el proceso de procura de fragancias necesarias para la manufactura de productos terminados de los clientes.

Este módulo abre los canales para que el cliente pueda autoservirse expeditamente desde su computador en la colocación o creación de órdenes de compra en línea, el conocimiento del estado de progreso de las órdenes colocadas, la planificación de las compras, la solicitud documentos relativos a los productos comprados, el conocimiento del estado de cuenta de su compañía y la notificación de pagos de facturas.

Los beneficios de esta función se sintetizan en menores costos de hacer y mantener negocios con esta compañía, la facilidad de desarrollo de las actividades de compra de fragancias en línea, y la velocidad de respuesta: el cliente podrá recibir respuestas casi inmediatas a solicitudes que por los medios convencionales pueden tomar más tiempo. Generalmente, este tipo de transacciones se hacen a través del SOM<sup>18</sup> y pueden tomar tiempo más tiempo del deseado por el cliente por causa de la disponibilidad de este personal.

Como se indicó en la fase de registro, estas funciones sólo estarán disponibles para los usuarios registrados como personal de logística o compras responsables por la colocación oficial de órdenes.

Sus funciones se describen a continuación:

---

<sup>18</sup> El Sales Order Manager, o Gerente de Órdenes de Venta es la persona responsable por el procesamiento de las órdenes de compra colocadas por los clientes; es quién coordina la entrega efectiva de las órdenes con los centros de producción de la compañía cualquiera de éstos sea.

#### *3.4.2.5.1. Nueva Orden de Compra:*

Con esta función el cliente podrá crear y enviar a la compañía de fragancias una orden de compra directamente desde el sitio en Internet, generando una solicitud oficial de suministro. El usuario puede enrutar la orden de compra directamente a la oficina comercial responsable por la atención del cliente.

Para activar esta función el cliente sólo debe activarla en la página principal de servicios del sistema y llenar los campos del formato que se despliega en pantalla. El proceso queda completado al cliente enviar la orden luego de haberla confirmado (Figura 18).

El contenido del formulario se diseña con base en los modelos utilizados por tres compañías internacionales de amplia trayectoria en el mercado y de alto volumen de compras con la compañía: Reckitt Benckiser, Unilever y Avon Cosmetics, y siguiendo los lineamientos de Servicio al Cliente del capítulo 2.

Los campos a ser llenados en el formulario son:

- Número de Orden de Compra: número a ser asignado por el cliente directamente según sus correlativos internos
- Fecha: fecha de colocación de la orden
- Fecha Requerida de la mercancía
- Condiciones de pago: condiciones de crédito establecidas para la compañía
- Marcas de embarque: indicaciones especiales que se quiere lleve la mercancía al ser exportada

- Consignado a: algún agente aduanal o representante del cliente responsable por recibir la mercancía
- Despacho vía: tipo de transporte, aéreo o marítimo
- Dirección de entrega: destino final de la mercancía, País, Ciudad, calle, Edif., zona postal, etc.
- Documentos Requeridos: MSDS, especificaciones analíticas, especificaciones técnicas.

Información descriptiva del producto:

- Cantidad
- Unida: Kg. o Lbs
- Descripción: nombre del producto, ex. Perfume X
- Precio Unitario
- Total U\$: multiplicación de la cantidad por el precio unitario

Información correspondiente al creador de la orden de compra:

- Orden Creada por: nombre de la persona que crea la orden
- Dirección de e-mail

Confirmación de la oficina que atiende al usuario:

- Ud. es atendido por: en este campo se desplegará un listado con las oficinas comerciales de cada país de la región.

Al ser enviada la orden, la misma se almacena en la base de datos del sistema, y al mismo tiempo, vía mail se envía un mensaje de notificación de la creación de esta nueva orden al SOM (Sales Order Manager) de la oficina comercial responsable de atender al cliente.

El proceso continúa su curso normal: la confirmación de la orden de compra por parte del SOM dentro de las próximas 24 horas, su producción y entrega al cliente.

La comunicación entre el cliente y el SOM sigue su flujo normal, vía mail y vía telefónica.

**FIG.18 - Forma para Creación de Orden de Compra-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.



**Givaudan<sup>®</sup>**  
eService

**NUEVA ORDEN DE COMPRA**

|                   |                      |                        |                      |
|-------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Número de O/C:    | <input type="text"/> | Facturar a:            | <input type="text"/> |
| Fecha de la O/C:  | 09/11/03             | Consignado a:          | <input type="text"/> |
| Incoterms:        | seleccione ▾         | Persona Contacto:      | <input type="text"/> |
| Fecha Requerida   | <input type="text"/> | Dirección de Entrega:  | <input type="text"/> |
| Despacho vía:     | <input type="text"/> | Documentos Requeridos: | Seleccione aquí ▾    |
| Marcas:           | <input type="text"/> | Teléfono:              | <input type="text"/> |
| Términos de Pago: | <input type="text"/> | Solicitud hecha por:   | <input type="text"/> |
| Moneda:           | seleccione ▾         | Teléfono:              | <input type="text"/> |
| Tipo de Cambio:   | <input type="text"/> | Fax No.:               | <input type="text"/> |
|                   |                      | eMail:                 | <input type="text"/> |

*Forma para la Creación de Orden de Compra - Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.*

Fecha Requerida:

Despacho vía:

Marcas:

Términos de Pago:

Moneda:

Tipo de Cambio:

Dirección de Entrega:

Documentos Requeridos:

Teléfono:

Solicitud hecha por:

Teléfono:

Fax No.:

eMail:

*Detalles*

| Fragancia            | Cantidad             | Unidad                                  | Precio Unitario      | Total                |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Orden Creada por:

Dirección de e-mail:

su compañía es atendida por:

#### 3.4.2.5.2. Planificación de Compras:

Este servicio permite a los clientes tener garantía de suministro oportuno de las fragancias ya que facilita la planificación de producción y entregas de la casa de fragancias (Figura 19).

Al igual que en el caso de la función de "estado de órdenes", ésta función también permite a los clientes preparar con antelación los espacios de almacenaje en las bodegas, la posible cancelación de órdenes o generación de pedidos adicionales y previsiones en la contratación de servicios de nacionalización y transporte.

Esta posibilidad en el sistema permite a los clientes realizar esta actividad de manera más rápida, directa, y efectiva que por el proceso tradicional de intercambio de información vía mail o fax

con los SOM<sup>19</sup> en las oficinas comerciales. También les ofrece la posibilidad de ser recordados por el sistema de la planificación con varios días de antelación de manera tal que puedan confirmarse o modificarse los planes hechos.

**FIG. 19 - Página de Planificación de Compras-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.

**PLANIFICACIÓN DE COMPRAS AL 09/11/03**

Nombre:  su compañía es atendida por:

Compañía:

Dirección de e-mail:  Período cubierto en el plan:

¿Quiere que el Givaudan eService le envíe un mensaje recordatorio 30 días antes de la fecha requerida?

☐ Sí ☐ No

*Detalles*

| Item                 | Cantidad             | Unidad                                  | Fecha Requerida      |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/> |

Para la materialización de la planificación en el sistema, los clientes establecerán el plan de compras en línea y lo enviarán al SOM responsable por la coordinación de sus compras. Al hacer clic en el hipervínculo Planificación de Compras, el cliente visualizará un formulario en el que podrá indicar: Item (nombre de la fragancia), Cantidad, Fecha Requerida, y si quiere que el sistema le envíe un mensaje recordatorio 30 días antes de la fecha requerida.

<sup>19</sup> SOM: Sales Order Manager, persona de la casa de fragancias responsable por la canalización de las órdenes de compra, el control de los almacenes y existencias y la coordinación de las acciones internas para satisfacer los pedidos de los clientes.

Al igual que en el caso de la creación de la Orden de Compra, para facilitar la canalización de la planificación a la oficina regional que corresponda, en el formulario de planificación el cliente deberá confirmar la oficina comercial que le atiende para canalizar las acciones al ente responsable de su ejecución.

#### *3.4.2.5.3. Estatus de Órdenes:*

Su objetivo es proveer a los clientes de información en línea y actualizada sobre la etapa del proceso de entrega en la que se encuentra una orden colocada.

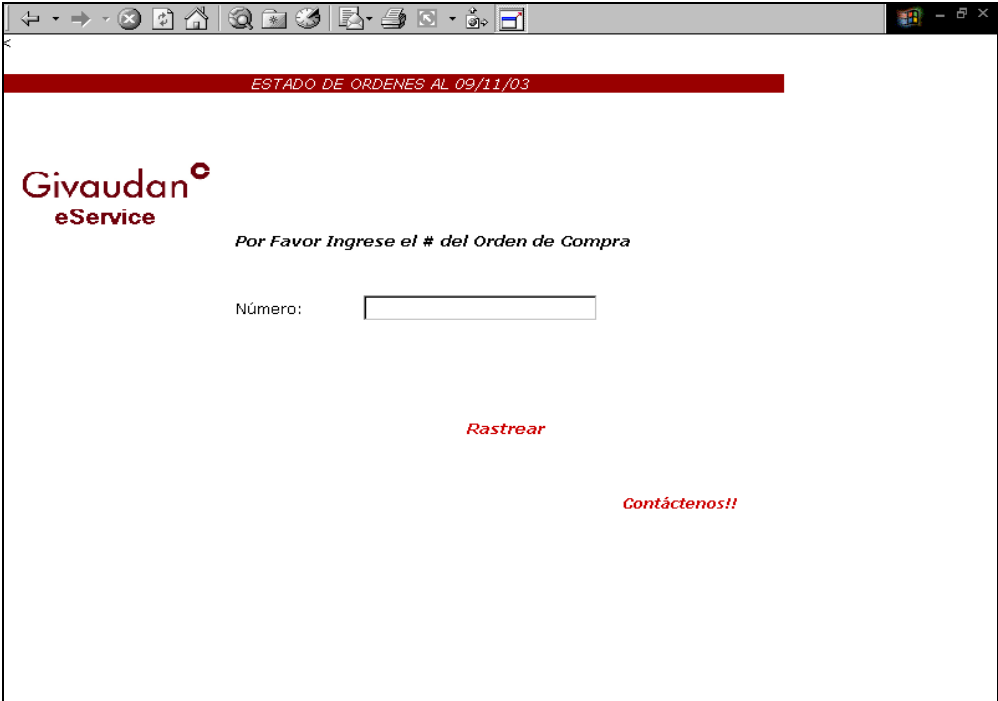
Conocer esta información facilitará a los clientes preparar con antelación acciones conducentes a, por ejemplo, la nacionalización de mercancías importadas sin dilaciones, la preparación de los espacios de almacenaje en las bodegas, la posible cancelación de órdenes o generación de pedidos adicionales para reaccionar a algún pico de ventas.

Como está contemplado en el diseño, para lograr conocer el estado de la orden de compra, el cliente sigue el siguiente proceso (Figura 20 y 21):

- a) Hace clic en el hipervínculo "Estado de la Orden de Compra"
- b) Se despliega una página de rastreo de la orden de compra
- c) Ingresa el número de la orden
- d) El sistema le indica el estado de la misma luego de hacer la búsqueda.

(Figura 20)

**FIG. 20 - Página de Rastreo de Órdenes-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.



ESTADO DE ORDENES AL 09/11/03

**Givaudan<sup>®</sup>**  
**eService**

Por Favor Ingrese el # del Orden de Compra

Número:

*Rastrear*

*Contáctenos!!*

**FIG 21 - Página de Estatus de Orden de Compra -** Elaboración Propia con Ms *FrontPage* 2003.



La información que se genera en esta función partirá de un enlace con el sistema utilizado por el departamento de Cadena de Suministro y Finanzas para la planificación y el control de procura de materias primas, planificación de la producción, existencias de producto terminado, producto en proceso, subproductos, envasado, facturación y entrega a clientes: el BPCS (Business Planning and Control System- Ver Anexos). El BPCS constituirá la base de las respuestas dadas al cliente en esta función del sistema de "eService".

Para lograr el objetivo de contribución de esta información sobre el mejor control de su propio proceso, el cliente podrá ver que su pedido se encuentra en cualquiera de los siguientes estados y el tiempo estimado para entrega:

- Chequeando existencias de materia prima para suplir el pedido
- Pedido liberado para producción: existencia de materias primas OK.
- En Producción
- En Control de Calidad
- En empaquetado
- Producto Terminado listo para entrega

Para llevar a cabo el enlace entre el sistema de "eService" y el BPCS, se requiere la asistencia técnica del equipo de sistemas de información, de manera tal que los diferentes estados de avances presentados por el BPCS, puedan ser reflejadas en las en la página de "eService".

#### *3.4.2.5.4. Estado de Cuenta*

El objetivo de esta función es permitir al cliente usuario conocer el estado de cuenta de la compañía para contribuir a mantener su cuantas al día, proteger su condición de crédito y prevenir que su proceso de procura de fragancias se vea interrumpido por retrasos en los pagos.

De igual modo, esta función abre al cliente un canal de comunicación directo con el departamento de finanzas de la compañía para la notificación de los pagos realizados. Esto representa una facilidad adicional para los clientes ya que normalmente notifican estas transacciones a través de comunicaciones vía mail o fax a los SOM, que a su vez son retransmitidas al departamento de finanzas (Figura 22, 23 y 24).

Al activar esta función en la página de servicios, al cliente se le desplegará una página de rastreo en la que el usuario confirmará su nombre y el de la compañía en la que trabaja para canalizar la búsqueda de la información. Una vez confirmada esta información, el cliente podrá visualizar un listado de estado de cuenta que despliega el Nombre del Cliente, País, Número de Cliente, Número de Factura, Número de Orden de Compra, Fecha de Factura, Fecha de Vencimiento, Moneda, Monto Adeudado y Monto Vencido.

La información de Estado de cuenta también se producirá a partir de una interface entre el sistema de "eService" y el sistema BPCS, en el cuál mantiene esta información actualizada constantemente. Así, el sistema de "eService" extraerá la información de cada cliente según sea solicitado.

**FIG. 22 - Página de Rastreo de Estado de Cuenta y Acceso a Notificación de Pagos** - Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.

The screenshot shows a web browser window displaying the 'ESTADO DE CUENTAS AL 09/11/03' page. The page features the Givaudan eService logo and a form for tracking account status. The form includes two dropdown menus for 'Nombre' and 'País', both with 'Seleccione' and 'Seleccione uno' as options. A red 'Rastrear' button is positioned to the right of the 'País' dropdown. Below the form, there is a link 'aquí' for notifying payments and a red 'Contáctenos!!' link at the bottom right.

ESTADO DE CUENTAS AL 09/11/03

**Givaudan<sup>®</sup>**  
**eService**

*Si desea conocer el estado de cuenta de su compañía,  
por favor confirme los siguientes datos y luego  
presione "rastrear"*

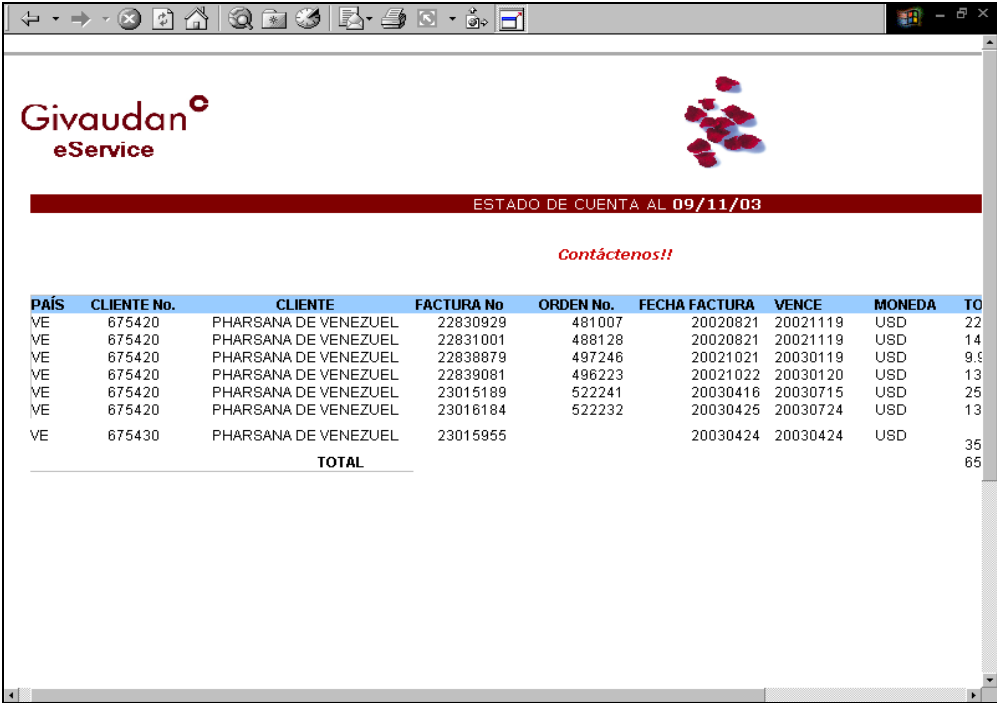
Nombre:

País:  **Rastrear**

*Si desea notificar el pago de facturas haga clic [aquí](#)*

**Contáctenos!!**

**FIG. 23 - Estado de Cuenta en Línea-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.



| PAÍS         | CLIENTE No. | CLIENTE              | FACTURA No. | ORDEN No. | FECHA FACTURA | VENCE    | MONEDA | TO        |
|--------------|-------------|----------------------|-------------|-----------|---------------|----------|--------|-----------|
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 22830929    | 481007    | 20020821      | 20021119 | USD    | 22        |
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 22831001    | 488128    | 20020821      | 20021119 | USD    | 14        |
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 22838879    | 497246    | 20021021      | 20030119 | USD    | 9.5       |
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 22839081    | 496223    | 20021022      | 20030120 | USD    | 13        |
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 23015189    | 522241    | 20030416      | 20030715 | USD    | 25        |
| VE           | 675420      | PHARSANA DE VENEZUEL | 23016184    | 522232    | 20030425      | 20030724 | USD    | 13        |
| VE           | 675430      | PHARSANA DE VENEZUEL | 23015955    |           | 20030424      | 20030424 | USD    | 35        |
| <b>TOTAL</b> |             |                      |             |           |               |          |        | <b>65</b> |

La notificación de pago la podrá hacer el cliente a través de la ventana de "Notificación de Pago"; en ésta el cliente podrá enviar un mensaje indicando Monto Total pagado, Facturas Canceladas, Forma de Pago y los Detalles del Pago (banco, fecha).

**FIG. 24 - Página de Notificación de Pagos-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.

**eService**

### NOTIFICACIÓN DE PAGOS

Nombre:

Compañía:

Dirección de e-mail:

su compañía es atendida por:

*Detalles*

| Monto Pagado         | Facturas Canceladas  | Forma de Pago                           | Detalles del Pago (Fecha/Banco) |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text" value="seleccione"/> | <input type="text"/>            |

#### 3.4.2.6. Quejas y Reclamos

El propósito de esta función es facilitar a los clientes reportar problemas que puedan tener con el uso del sistema, actividades realizadas a través de este, o algún problema relativo a la relación con la casa de fragancias.

Su funcionamiento es crítico en el desarrollo de la confiabilidad que los clientes tengan del sistema; en buena medida, las respuestas rápidas y efectivas que se produzcan a partir de la formulación de una queja garantizarán la construcción de tan importante atributo y agregarán valor al sistema.

Por otro lado, esta función permitirá a la organización construir una base de conocimiento respecto a los problemas más comunes y tomar acciones conducentes a solventar situaciones que puedan

afectar la satisfacción de los clientes, su lealtad y en consecuencia el desenvolvimiento del negocio.

Siguiendo las pautas marcadas por la teoría de servicio al cliente en el capítulo 2, el proceso de materialización de las quejas o reclamos seguirá tres pasos:

1. Registro de la queja
2. Atención a la queja
3. Seguimiento a la solución de la misma

El proceso se inicia con la inserción del cliente en la página de quejas y reclamos luego de hacer clic en el hipervínculo que lee "Quejas y Reclamos" (Figura 25). Acá el cliente podrá vaciar los detalles de su problema para luego enviar el reclamo vía el sistema. Los datos que podrá suministrar son:

- Fecha de Ocurrencia
- Problema relacionado con: Calidad del Producto, Tiempo de Entrega, Entregas Incorrectas, Precios, Pagos, Servicio de Ventas, Servicio de Marketing, Atención del SOM, Funcionamiento del Sistema.
- Descripción del Problema
- Reclamo hecho por: nombre de la persona.
- Compañía
- Confirmación del Teléfono de contacto
- Confirmación del e-mail

Al enviar el reclamo, el cliente recibirá una confirmación del envío por parte del sistema acompañada de un agradecimiento y la notificación del tiempo en el que recibirá respuesta inicial a su solicitud (24 horas). El reclamo es automáticamente enrutado al contacto designado por el cliente.

Luego de la completa comprensión del problema, y el comienzo de las acciones conducentes a su solución, el cliente será informado vía e-mail del progreso mientras se confirma la solución final.

Una vez solucionado el problema, en un período corto posterior a su solución, se deberá confirmar con el cliente que el problema halla sido efectivamente resuelto. Este período puede ser de 48 horas posterior a la solución, tiempo recomendado por la teoría de servicio al cliente.

**FIG. 25 - Página para Quejas y Reclamos-** Elaboración Propia con Ms FrontPage 2003.

09/11/03

### QUEJAS Y RECLAMOS

En este espacio Ud. podrá solicitar la solución a cualquier problema relacionado al servicio ofrecido por nuestra compañía.

*Agradecemos su disposición a informarnos!!!*

Fecha de Ocurrencia

Problema relacionado con

Descripción del Problema

Reclamo hecho por (nombre)

Compañía

e-mail

#### *3.4.2.7. Información Corporativa*

El objetivo de este espacio es el de reforzar la imagen de la compañía como proveedor estratégico diferenciado y la importancia de las fragancias como material clave en el éxito de los productos en el mercado. Esto se busca logra por dos medios:

- Campañas de comunicación corporativa: que mantengan a los clientes actualizados de las actividades de la compañía con la publicación de anuncios importantes sobre temas de Tecnología e Innovación (patentes, materias primas cautivas, expediciones de búsqueda de materias primas nuevas), premios recibidos, inversiones importantes en Investigación y Desarrollo, asociaciones estratégicas, apertura o cierre de operaciones, indicadores estratégicos de desempeño, etc.
- Campañas Educativas: que divulguen información que resalte la importancia de la fragancia en los productos y cómo el uso de la fragancia puede seguir siendo de utilidad para los clientes generar valor para su propio negocio. En este apartado se podrán publicar artículos de prensa, revistas o medios especializados en los que aparezca información sobre movimientos importantes en el mercado de productos de consumo o perfumería fina, sean nuevos lanzamientos, adquisiciones o fusiones de compañías, información sobre tendencias o preferencias del consumidor, o curiosidades del mercado.

En el diseño se contempla un espacio para cada uno de los tres tipos de información con un hipervínculo que permite accesar toda la información.

### 3.4.3. Derechos de uso y frecuencia de actualización de la información

Como se especifica en la descripción del diseño general, la herramienta de "eService" atenderá a tres tipos de públicos en los clientes claves: personal de Desarrollo, personal de Mercadeo, y personal de Logística y Compras.

De igual manera, los usuarios podrán ejecutar varias acciones y consultar información que deberá actualizarse periódicamente por cada departamento.

El siguiente cuadro resume los derechos de uso y acceso a la información que se sugiere para cada tipo de usuario considerando la responsabilidad que tienen.

El objetivo es prevenir la generación de solicitudes no oficiales que puedan tener implicaciones en otras áreas y ocasionar empleo de innecesario de recursos.

|                     | <b>Personal<br/>Mercadeo</b> | <b>Personal<br/>Desarrollo</b> | <b>Personal<br/>Logística / Compras</b> |
|---------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Crear Brief         | Sí                           | Sí                             | No                                      |
| Estatus Proyectos   | Sí                           | Sí                             | No                                      |
| Mi Portafolio       | Sí                           | Sí                             | Sí                                      |
| Ver Presentaciones  | Sí                           | Sí                             | No                                      |
| Market Intelligence | Sí                           | Sí                             | No                                      |
| Fragranceland       | Sí                           | Sí                             | No                                      |

|                          |    |    |    |
|--------------------------|----|----|----|
| Estudios de Mercado      | Sí | Sí | No |
| Nva. Orden de Compras    | No | No | Sí |
| Planificación de Compras | No | No | Sí |
| Estatus de Órdenes       | No | No | Sí |
| Estados de Cuenta        | No | No | Sí |
| Información Corporativa  | Sí | Sí | Sí |

En resumen, el personal de Desarrollo y Mercadeo, involucrado con la toma de decisiones de productos, será el que podrá emitir un brief a la compañía y tener acceso a toda la información relativa al módulo comercial y de mercadeo. Por el contrario no podrá acceder a las funciones e información en relativas al módulo de suministro.

El personal de Logística/Compras, por su parte, no tendrá acceso a la información del módulo Comercial y de Marketing, excepto por la consulta del portafolio de fragancias, que puede servir de apoyo para la generación de órdenes de compra en un momento dado.

La información corporativa estará disponible a todos los usuarios pues el objetivo de reforzamiento de la imagen de la compañía está dirigido a todos independientemente de su ámbito de desempeño.

La frecuencia de actualización de la información será continua y automática a medida que se registren cambios en la base de datos de los sistemas que sustentan a la herramienta y en la información generada por los departamentos. En el caso de la información corporativa, se sugiere comenzar con períodos relativamente cortos, máximo 15 días, y

luego ir ajustando la frecuencia de renovación de la información, según sea la frecuencia de uso que los clientes hagan de la página.

### **3.5. ALGUNOS FACTORES A CONSIDERAR PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE LA HERRAMIENTA**

Para alcanzar el éxito de esta iniciativa, los responsables por su dirección y operación, deben mantener en mente que su objetivo es generar satisfacción en los clientes y que debe representar un elemento diferenciador para que la compañía apunte a través del tiempo su excelencia comercial.

Aunque son plurales los componentes que conforman el concepto y que le permitirán operar efectivamente, pueden identificarse algunos elementos críticos que coadyuvarán a que el servicio genere valor a los clientes, lo cuál a su vez llevará a su satisfacción y lealtad. Estos son:

- La operatividad de la herramienta: debe garantizarse el funcionamiento continuo y fluido de la misma en todo momento. Esto implica lograr un óptimo desarrollo y soporte técnico que:

1) materialice y mantenga las interfaces entre los sistemas internos de la compañía y la herramienta,

2) ejecute periódicamente las actualizaciones tecnológicas que optimicen su operación,

3) facilite la actualización y publicación de información producida en los departamentos de forma expedita y con los mejores procedimientos.

- La base de conocimiento: debe mantenerse actualizada pues la eficacia de las respuestas a las solicitudes de los clientes dependerá de la calidad de la información que ésta mantenga. Los responsables por la implementación de la herramienta deben cuidar que ésta sea expandible y que, en el caso de las “Quejas y Reclamos”, permita construir una batería

de preguntas frecuentes que facilite el autoservicio y acelere el tiempo de respuesta a los clientes. Una base de conocimientos útil también contendrá información actualizada de los contactos de forma tal que contribuya con la correcta selección de la información a publicar y promover a través de este medio.

- Grado de autonomía: la herramienta deberá contar con el apoyo necesario de la organización para que los esfuerzos físicos, económicos e intelectuales que se requieran puedan ejecutarse adecuadamente de forma tal que la misma tenga sustentabilidad a través del tiempo. Para lograr esto, la unidad responsable por su operación debería ser autónoma dentro del área comercial de la compañía trabajando a nivel de colaboración directa – y no subalterna – al departamento de ventas, creación y cadena de suministro.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ser líderes indiscutibles de la industria en términos de crecimiento, rentabilidad e innovación, es un reto altamente demandante para la compañía. Implica crecer más y más rápido que la competencia, de forma menos costosa y más creativa. Comprende lograr una posición muy fuerte en la valoración que los clientes hacen de la compañía versus su competencia y mantenerla a través del tiempo. Supone satisfacer, diferenciarse y crear lealtad aprovechando y maximizando los recursos existentes. Significa lograr y mantener un alto nivel de excelencia comercial.

Es dentro de este contexto que se realizó el trabajo. El concepto se desarrolla y caracteriza con base en el objetivo general - *"mejorar la excelencia comercial de la compañía"* - capitalizando sobre los recursos disponibles y procesos ejecutados para la satisfacción de las demandas de los clientes.

El logro del objetivo y de los subsidiarios se muestra en el capítulo 3, numeral 4 bajo el título de "Herramienta de Servicio al Cliente Basada en Internet" en donde se ve el concepto general y luego el desarrollo de cada uno de sus componentes.

Así, se dio solución al problema planteado para este trabajo *"¿Qué debe contener una herramienta de Servicio al Cliente basada en Internet y cómo debe funcionar para que contribuya con la excelencia comercial de la empresa, y la satisfacción y lealtad de sus clientes?"* respondiendo a otras interrogantes como los elementos de servicio al cliente cubiertos por la solución; su estructura y diseño; las actividades, procedimientos y procesos a ser ejecutados; su coordinación interna; los recursos a explotar; sus atributos o características; y el aprovechamiento de la Internet, a través del diseño de la página web sobre la cuál operará el concepto.

Del desarrollo del trabajo se llega a las siguientes conclusiones:

1) En industrias maduras el producto deja de ser un factor diferenciador debido a que tiende a ser esencialmente igual en cuanto a forma, adecuación y función, y los precios no son significativamente distintos. Es por esto que el único elemento diferenciador lo constituye el servicio. Más aún en el caso de las fragancias donde se habla de un mercado de materias primas.

2) Del análisis hecho a la competencia se puede concluir que las empresas competidoras no tienen diferenciado el servicio hacia cliente. El desarrollo de la herramienta se basó en esta oportunidad.

3) La herramienta de Servicio al Cliente basada en Internet constituye un factor importante para mejorar el servicio ofrecido por la compañía a sus clientes debido a que:

- abre un canal de comunicación y promoción directa de la compañía y sus actividades a los clientes.
- facilita la realización de transacciones e intercambio de información rutinarios de forma efectiva y confiable bajo la modalidad de autoservicio en línea.
- potencia el acceso de los clientes a recursos de información de alto valor para decisiones estratégicas de productos.

4) Se puede concluir que el medio seleccionado, la Internet, también constituye un factor de desarrollo y productividad interno de la compañía ya que facilitará y ampliará la interrelación de las áreas comercial, marketing y de cadena de suministros.

Para finalizar se presentan algunas sugerencias orientadas a facilitar las posibilidades de éxito de la herramienta luego de su puesta en marcha:

a) Crear proyecto piloto para aplicación del concepto.

- b) crear una unidad de implementación de la herramienta conformada por personal comercial de la compañía y personal técnico especializado en el desarrollo de programas y sistemas de información. Esta unidad sería responsable por darle viabilidad técnica al concepto manteniendo la estrategia de servicio propuesta e incluir a los responsables de cada área involucrada.
- c) colocar esta unidad bajo reporte directo a la gerencia general de la región de manera tal que se facilite la toma de decisiones expeditas y se aloquen suficientes recursos para su desarrollo.
- d) una vez en operación, otorgar autonomía a esta unidad de manera que pueda ser gerenciada, entregada y controlada como una unidad separada que disponga de su propia estructura, recursos, e indicadores de desempeño.
- e) establecer y publicar procedimientos claros para que todos los actores involucrados en el sustento de la operación del concepto puedan hacerlo fluida y autónomamente.
- f) hacer revisiones periódicas del grado de satisfacción de los clientes con el servicio provisto a través de la herramienta y en función de los resultados de éstas, aplicar los correctivos o adiciones necesarias para su óptimo funcionamiento a lo largo del tiempo.
- g) velar porque a través de la vida del concepto se apliquen los 6 elementos claves de Servicio al Cliente citados en el capítulo 2, numeral 4.3, como columna vertebral estratégico-comercial del esfuerzo de servicio.

## **V. ANEXOS**

A. GBTS

B. EL SALES OFFICE

C. FRAGRANCELAND

D. BPCS

E. OTROS: PROCEDIMIENTOS

## **A. El GBTS (GLOBAL BREIFING TRACKING SYSTEM)**

Al igual que la herramienta desarrollada en este trabajo, el GBTS también funciona como un sistema abierto, se describe a continuación:

- a) Una vez recibido un brief de un cliente, el ejecutivo o personal de ventas, crea un nuevo proyecto en el sistema identificado con un número de referencia auto asignado por el software que identifica el año y el correlativo del proyecto para el sistema, ejemplo 200309271. Cada proyecto puede constar de varios "Profiles" o perfiles.

Al crear el proyecto, el ejecutivo especifica la necesidad de fragancia (tipo, camino olfativo), el nombre del cliente (previamente registrado en la base de datos), su ubicación, el tipo de producto, características técnicas y comerciales que apliquen, y datos comerciales (potencial, dosis de perfumación, precio y volumen).

Al ejecutivo abrir el proyecto, envía una notificación vía mail directamente a los evaluador(es) directamente responsable(s) por la categoría de productos sobre la cual se desarrollará o seleccionará el perfume.

- b) Al evaluador responsable recibir la notificación de la apertura del proyecto, procede a abrirlo y calificarlo: analizarlo, y alocar el equipo de trabajo (evaluador junior, perfumista); luego, en función de las características del proyecto, comienza la selección de fragancias que dependiendo del potencial puede ir acompañada de la creación de un perfumista. Realiza las pruebas técnicas y de desempeño que correspondan, y en función de su selección final, solicita a laboratorio de aplicaciones realice la mezcla de materias primas de acuerdo a la fórmula seleccionada en la cantidad solicitada por comercial. Todas estas acciones son registradas, y visiblemente identificables con términos precisos en el sistema.

- c) Las fragancias seleccionadas son registradas en el sistema, en el cuál también se registra su precio mínimo de venta posible. Al ser las fragancias finalmente entregadas al cliente a través de comercial, el ejecutivo responsable se encarga de confirmar en el sistema el precio en el que son ofrecidas las fragancias a los clientes y de registrar su entrega cambiando su estado de "OPEN" (abierto) a "CLOSED" (cerrado).

Para cada proyecto, el proceso descrito en los tres puntos anteriores puede repetirse varias ocasiones pues el cliente puede requerir ajustes en la fragancia por diferentes motivos (normas, resultados de investigación de mercado, versiones económicas). Es así como el ejecutivo puede abrir varios perfiles del mismo proyecto generando las actividades arriba descritas repetidas veces.

A lo largo de este proceso, el proyecto pasa por varios estados de avance que son reflejados en el sistema GBTS:

4. NEW: el proyecto ha sido abierto por el ejecutivo. Todavía no ha sido calificado por el evaluador.
5. OPEN: el proyecto ya ha sido abierto por el evaluador. Aquí se desprenden tres subcategorías que serán la guía para el sistema:
  - e. ACKNOWLEDGED: el evaluador a leído, analizado y aceptado el proyecto.
  - f. IN PROGRESS: se está llevando a cabo la creación/selección de fragancias con pruebas técnicas o paneles de consumidores.
  - g. RESULT OK: la selección final ha sido hecha. Las fragancias están listas para ser entregadas al cliente vía ejecutivo de cuentas.
6. CLOSED: el ejecutivo ha presentado las fragancias al cliente.

## **II. EL SALES OFFICE - LA OFICINA DE VENTAS**

A continuación se describe un poco más el funcionamiento de este sistema para entender su operación, alcance y relación con el sistema de "eService".

El "Sales Office" también es un sistema de uso interno cuyo objetivo es optimizar la gestión comercial de atención a los clientes. Puede describirse como una base de datos creada por el personal de ventas en la que está registrada toda la información descriptiva de los clientes y su personal (nombre, cargos, edad, sexo, fecha de nacimiento, locación, segmento, productos, marcas, direcciones de e-mail, números telefónicos). Constituye la base de conocimiento de los clientes para la organización.

La adopción de Sales Office en la empresa forma parte de una estrategia global de Customer Relationship Management, o Gerencia de Relación con los Clientes.

Opera bajo ambiente Lotus y es utilizado directamente por todo el personal de ventas, quién es el responsable de mantenerlo actualizado con la ayuda del personal de sistemas y model office (el link entre el área de negocio y el área de sistemas).

Partiendo de la información particular de cada cliente registrada en esta base de datos, se pueden generar estrategias de venta a los clientes orientadas según la categoría de productos, la región, sus objetivos estratégicos y potenciadas por el acceso directo a cada uno de ellos sea vía e-mail o vía telefónica.

Dentro de las utilidades del programa se encuentran la generación de NewsLetters; la creación de reportes y planes de visita, llamadas o presentaciones; el registro de la retroalimentación de los clientes; la interacción a través de foros de discusión; el registro de la historia de ventas por producto del cliente.

Constituye una iniciativa muy importante de los esfuerzos de la compañía por optimizar su gestión comercial y lograr su excelencia globalmente.

### III. EL FRAGRANCELAND

El Fragranceland es un sitio web creado por la compañía para el monitoreo de productos en el mercado global. Es accesible a todos los usuarios autorizados en la red mundial de marketing de la compañía.

Constituye una base de datos con información de más de 10.000 productos distintos de todas las categorías a nivel mundial. Su actualización es hecha diariamente por los contactos locales de marketing en las distintas oficinas de la compañía y su información almacenada en un servidor central en el centro de operaciones de la región.

Funciona a través de la Intranet de la compañía como una herramienta de apoyo a la gestión de marketing. En la Internet, está destinada a un grupo selecto de clientes claves a través de la dirección: <http://www.givaudan-fragranceland.com>, aunque todavía no está en operación disponible para clientes. El "eService" será un servicio que podrá disponibilizar el Fragranceland a los clientes.

Opera como un "browser" que permite hacer búsquedas simples o avanzadas de productos del mercado por marca, línea, variante, segmento, categoría, aplicación, ingredientes activos, y otros criterios de menor importancia.

La búsqueda genera listados que permiten la visualización de reportes que contienen información descriptiva del producto buscado: Tipo de Producto, Fabricante, Marca, Fecha y Lugar de Lanzamiento, Descripción Olfativa, Ingredientes, y Comentarios Generales. También pueden visualizarse reportes específicos por categoría.

#### **IV. EL BPCS**

El BPCS (Business Planning and Control System) o Sistema de Planificación y Control del Negocio, es un sistema ERP (Enterprise Resource Planning), o sistema de Planificación de Recursos desarrollado por la empresa SSA Global Technologies. Hoy es usado como solución en múltiples industrias que van desde la automotriz, hasta la química, pasando por la de comercio electrónico. El BPCS tiene varios módulos o soluciones que atienden a las distintas necesidades de las empresas en el manejo de sus recursos.

La primera de estas es la de Manufactura Multimodo (Multimode Manufacturing), la cual sirve de soporte a cualquier proceso o forma de manufactura: discreta, de procesos, repetitiva o contra pedidos. La segunda es la solución de Gerencia de Cadena de Suministros que permite tener visibilidad y control sobre todo el proceso de suministro.

Sobre este sistema, la compañía desarrolla toda la planificación de procura de materias primas, planificación de la producción, envasado, facturación y entrega a clientes de las fragancias vendidas. También, el personal de la cadena de suministros controla y administra las existencias de producto terminado, producto en proceso, subproductos, materias primas, servicios, empaques, repuestos y recursos básicos (aire, agua, energía), se elaboran los planes de producción, y se facturan los productos vendidos.

## **V. OTROS: PROCEDIMIENTOS**

PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA LA CREACIÓN DE LOS RESÚMENES DE PRESENTACIONES DE MARKETING A SER PUBLICADAS EN LA PÁGINA:

1. Creación de la presentación en Formato Power Point.
2. Creación del resumen: Página Principal, Índice de Contenido, página de contenido y página de cierre.
3. Conversión a formato "html".
4. Registro en la base de datos.
5. Publicación en la página.

PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA LA CREACIÓN DE LOS REPORTES DE MARKET INTELLIGENCE A SER PUBLICADAS EN LA PÁGINA:

1. Creación del reporte en Formato Power Point.
2. Conversión a formato "html".
3. Inserción en la base de datos.
4. Publicación en la página

PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA LA CREACIÓN DE LAS FICHAS TÉCNICAS DE LOS ESTUDIO DE MERCADO A SER PUBLICADOS EN LA PÁGINA:

1. Creación de una forma estandarizada de ficha técnica, puede ser en formato word.
2. Vaciado de información en la ficha técnica del estudio.
3. Conversión de la ficha técnica a formato html.

4. Inserción en la base de datos.

5. Publicación en la página

En el caso de estudio realizado como parte de un proyecto con algún cliente en particular, cada actualización de algún estudio de mercado realizado podrá ser informada a los contactos correspondientes vía e-mail.

## V.I. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, David A., y Day George S. (1989). *Investigación de Mercados*, segunda edición en español, México: McGraw Hill Interamericana.

Blumberg, Donald F. (1991). *Managing service as a strategic profit center*. New York: McGraw-Hill.

Chisholm, John (1999). Using the Internet to Measure Customer Satisfaction and Loyalty, *Best Practices in Customer Service*, First Edition. New York: AMACOM.

Christopher, M. (1992). *The Customer Service Planner*. Oxford: Butterworth - Heinemann Ltd.

Cisco Systems (2003). *Networking Solutions. Basic Networking Overview: Your Options*. [en línea] .www.Cisco.com. Disponible en: [http://www.cisco.com/en/US/netsol/networking\\_solutions\\_networking\\_basic09186a00800a3533.html](http://www.cisco.com/en/US/netsol/networking_solutions_networking_basic09186a00800a3533.html).

Cisco Systems (2003) *Networking Solutions. Internet Enabled Call Centers*. [en línea] .www.Cisco.com. Disponible en: [http://www.cisco.com/en/US/netsol/networking\\_solutions\\_networking\\_basic09186a00800a3544.html](http://www.cisco.com/en/US/netsol/networking_solutions_networking_basic09186a00800a3544.html).

Cisco Systems (2003) *The Five Things You Need to Know about the Internet*, [en línea] www.Cisco.com. Disponible en: [http://business.cisco.com/prod/tree.taf%3Fasset\\_id=49544&public\\_view=true&kbns=1.html](http://business.cisco.com/prod/tree.taf%3Fasset_id=49544&public_view=true&kbns=1.html)

CRMGuru "Loyalty", Webcast: Marzo 13, 2002. *Connecting the Dots: Satisfaction, Loyalty, Profit*. Disponible en: [www.CRMGuru.com](http://www.CRMGuru.com).

CRMGuru. Independent Reviews on CRM Products. (Agosto 2001). *The Customer Relationship Management Solutions Guide*. Tercera edición. Disponible en: [www.CRMGuru.com](http://www.CRMGuru.com).

DeVrye, C. (1994). How Good Customer Service can Boost Your Bottom Line. *Practising Manager*, 14 (No 2 Abril), 19-21.

Díaz, P. (Sep 16 2000) *¿Qué es Internet?*. [en línea] Monografías.com, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/queint/queint.shtml>

Enciclopedia Microsoft® Encarta® Online 2004  
<http://es.encarta.msn.com> © 1997-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Fritz, Jonh (1999). Travelling the Highway to "WOW"! Service, *Best Practices in Customer Service*, First Edition. New York: AMACOM.

Frow, P. (1996) *Benchmarking Strategies for Services, Strategic Marketing for Service Business*. Australia: Universidad de Monash.

Hayes, Bob E (1999). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*, segunda edición. México: Oxford University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Batista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*, sexta edición. México: McGraw Hill Interamericana.

IDC (Octubre 2001). *eCommerce in Latin America: Who's Selling and Who's buying*, Rebecca Williams, IDC # LA12002G.

James, W. (1999). *Psychology: Briefer course*. New York: Collier.

Kennedy, D.A., y B.J., Young, "Managing Quality in Staff Areas", *Quality Progress*, 22(10), 1989, pp.87-91.

Kotler, Phillip. (1998). *Gerencia de Mercadeo*, sexta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Kotler Phillip y Armstrong, Gary (1996). *Mercadotecnia*, sexta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Lovelock H. Christopher (2001). *Principles of Service Marketing & Management*, segunda edición. EE.UU: Prentice Hall.

Lyons, M. (1994). Special Feature: Telecom & Australian Government Small Business Awards 1994. *Business Review Weekly* (Julio 11), 8-9.

Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*, third edition. New York: Addison-Wesley.

Murine, G.E., "Integrating software quality metrics with software QA", *Quality Progress*, 21(11), 1988, pp.38-43.

Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York. (1999) *Scents of Time, Perfume from Ancient Egypt to the 21<sup>st</sup> Century*. Nueva York.

McColl, R., Callaghan, B., y Palmer, A. (1998). *Services Marketing: A Managerial Perspective*. Roseville: McGraw-Hill Book Company Australia Pty Ltd.

Miller, Robert B. y Heiman, Stephen E. (1997). *Manejo Efectivo de Clientes Calve: Cómo conservar y proteger nuestras cuentas más importantes*. México: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.

Olivier, R.L. (1998). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. Mc Graw Hill International Editions.

*Online Report Summary: "Achieving World Class Customer Service: An Integrated Approach"*, [en línea] Best Practices LLC, Chapel Hill North Carolina. Disponible en: [www.benchmarkingreports.com](http://www.benchmarkingreports.com)

*Online Report Summary: "Best Practices in E-Sales"*, [en línea] Best Practices LLC, Chapel Hill North Carolina. Disponible en: [www.benchmarkingreports.com](http://www.benchmarkingreports.com)

*Online Report Summary: "Best Practices in E-Service"*, [en línea] Best Practices LLC, Chapel Hill North Carolina. Disponible en: [www.benchmarkingreports.com](http://www.benchmarkingreports.com)

Peel, Malcom. (1988). *Customer Service: How to Achieve Total Satisfaction*. Londres: Kogan Page.

Pequeño Larousse Ilustrado (1994). México: Larousse.

Peralta, W. (Jun 27 2000). *Estrategia de Servicio al Cliente..* [en línea]. [www.Monografías.com](http://www.monografias.com). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>.

Price, W. y Ferrell O.C.(1983). *Marketing*, tercera edición. EE.UU.: Macmillan.

Sánchez Navarro, J. D., (1996). *El Camino Fácil a la Internet*. México: McGraw-Hill.

Schiffman, Leon G. (2001). *Comportamiento del Consumidor*, séptima edición. México: Pearson Educación de México.

Senn, J.A.. (1990). *Sistemas de Información para la Administración*, tercera edición. México: Grupo Editorial Latinoamérica.

Sheldon, T. (1994). *Enciclopedia de Redes Networking*. España: McGraw - Hill.

*Sigue creciendo el uso de Internet en América Latina* (2001). [en línea]. [Terra.com](http://Terra.com). Disponible en: <http://knowledge.autocontestadores.com/latinoint.htm>.

Society of Consumer Affairs Professionals (SOCAP 1995). *Customer Service Guidelines: how Happier Customers can Lead to Healthier Business*. [en línea]. Australia: Paul Byrne, preparado para el Ministerial Council of Consumer Affairs (MCCA). Disponible en: <http://www.consumer.gov.au/html/consumerserviceguidelines/natday98.html>.

Sterne, J. (1999). *The World Wide Web was Made for Customer Service, Best Practices in Customer Service*, first edition. New York: AMACOM.

Tharrats, Pablo M (Septiembre 1998). *Marketing Internet - Comercio Electrónico*. [en línea]. [www. Monografías.com](http://www.monografias.com). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/comercioe/comercioe.shtml>.

Thompson, Bob. (Diciembre 2001). *The Customer Relationship Management Primer*. Disponible en: [www.CRMGuru.com](http://www.CRMGuru.com).

Thompson, Bob. (2002). *E-Service, Strategies for Success in the Customer Age*. Disponible en: [www.CRMGuru.com](http://www.CRMGuru.com).

Vandergriff, Michael (1999). *Building a Picture of Perfect Service, Best Practices in Customer Service*. Primera Edición, New York: AMACOM.

Zickmund, William y D'Amico Michael (1989). *Marketing*. Tercera edición. EE.UU: Wiley.