
LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS DE EXITO EN EL MERCADEO: "ACES" *

JORGE RESTREPO PALACIOS

NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL

En las últimas cuatro décadas se ha vivido un acelerado proceso de transformación de las estructuras económicas de la mayoría de los países, y de los valores, actitudes y comportamientos fundamentales de la sociedad.

A partir de 1950 se inició en los países más avanzados la transición de la era de la sociedad industrial hacia la llamada sociedad post-industrial, caracterizada esta última, entre otros múltiples aspectos, por la participación creciente de los servicios dentro de la estructura global de demanda; por el alto y agresivo nivel de competencia entre los productores y los distribuidores de bienes y servicios; y por la presencia de un consumidor con valores y actitudes diferentes a las del pasado y con mayores conocimientos e información para orientar sus decisiones de compra.

Estas nuevas circunstancias determinaron la necesidad de un replanteamiento de los enfoques administrativos y comerciales de las empresas, hasta entonces fundamentalmente inspirados en las características de las organizaciones manufactureras, en las prácticas de mercadeo propias de la

comercialización de bienes industriales, y en el tipo de relaciones de mercados de productores, cuando la realidad es que hoy nos encontramos frente a unas estructuras económicas en las cuales las actividades de servicios representan una altísima proporción de la demanda, y en la inmensa mayoría de los negocios, se dan "mercados de compradores", situación en la cual es el consumidor quien determina las condiciones del mercado.

Con el propósito de dar respuesta a estos cambios, en los últimos años se ha planteado en los países industrializados una amplísima y diversa gama de teorías y enfoques dirigidos a transformar los esquemas administrativos, los cuales han sido aplicados con resultados positivos.

En Colombia también se han realizado esfuerzos dirigidos a cambiar los valores y las culturas de

JORGE RESTREPO PALACIOS. Presidente de ACES. Economista de la Universidad de Antioquia. Estudios de Posgrado en el Isup Institute de Stalistique de la Universidad de París.

* Documento presentado en el Simposio Internacional de Mercadeo Estratégico. SIME siglo XXI. Medellín: Eafit, 1992.

nuestras empresas. Desde mediados de la década de los sesentas se trataron de aplicar los planteamientos que en ese entonces estaban en boga en Estados Unidos, los cuales centraban su énfasis en la administración por objetivos y en el desarrollo organizacional. Estos fueron sucedidos por otros; la teoría Z, la teoría X, la teoría Y, sin que hasta ahora podamos reconocer una transformación generalizada, clara y definida de los esquemas administrativos predominantes.

En la actualidad vivimos un nuevo momento de inquietud por los temas administrativos, impulsado, de un lado, por el proceso de implantación en las empresas norteamericanas de las teorías y prácticas desarrolladas por los japoneses, y en las cuales se estima radica la base del vertiginoso ritmo de crecimiento y penetración de mercados que éstos han logrado; y del otro, por la puesta en marcha en el país del programa de "modernización de la economía". Este último ha puesto de presente la necesidad de que nuestras empresas alcancen niveles de productividad y calidad compatibles con los estándares internacionales, como requisito sine quanon tanto para poder salir a competir en los mercados externos, como para sobrevivir en el mercado interno, enfrentados a los productos foráneos que con la libertad de importaciones podrían estar al alcance de los colombianos.

Indudablemente la Alta Gerencia ha iniciado un proceso de toma de conciencia sobre el cambio que se está suscitando y sobre la necesidad de adaptar nuestras empresas a las nuevas condiciones y circunstancias del mercado. Está clara la necesidad de mejorar y frente a ésta se tienen las distintas teorías, escuelas, doctrinas y enfoques que prometen conseguir los resultados deseados. Se enfrenta el problema de cómo hacerlo y de cuál es la secuencia lógica a seguir. Aquí surgen las grandes confusiones y se coloca a las empresas ante un doble riesgo que es importante prevenir:

1. Convertir la administración en un fin en sí misma, olvidando que ésta es un medio para conseguir el objetivo, la misión general de la empresa; y
2. Generar una crisis de identidad de las empresas, al someterlas a cambios frecuentes de enfoque, siguiendo la teoría administrativa de moda, sin aplicar éstas de manera adecuada y sin permitirles siquiera mostrar sus resultados, por falta de continuidad, profundidad y perseverancia en su aplicación.

No puede desconocerse que todos los expertos que han generado e inspirado estas grandes corrientes administrativas han sido ejecutores de éxitos y tienen contribuciones importantes en sus teorías; sin embargo, es importante partir del reconocimiento de que no se trata de herramientas mágicas que nos llevarán necesariamente a la solución de todos los problemas.

Es indispensable estudiar todas esas propuestas, evaluarlas frente a la problemática de cada caso y armar un conjunto de acciones óptimas mediante la selección de las más aplicables, naturalmente teniendo en cuenta la personalidad de las organizaciones, sus antecedentes y su cultura.

Por lo anterior, considero particularmente valiosas oportunidades como ésta, en las cuales se pueden intercambiar experiencias y de esa manera ir delineando un modelo propio de gestión administrativa eficaz, que procure responder a los objetivos, necesidades y problemas concretos de nuestras empresas y nuestro país, consultando la realidad internacional y las alternativas de solución que en otros medios han sido exitosas, pero también involucrando la cultura e idiosincrasia propias de los colombianos.

Indudablemente la Alta Gerencia ha iniciado un proceso de toma de conciencia sobre el cambio que se está suscitando y sobre la necesidad de adaptar nuestras empresas a las nuevas condiciones y circunstancias del mercado.

LA EXPERIENCIA DE ACES

Con respecto al proceso seguido en ACES en los últimos años, expondré algunas ideas que consideramos útiles en la administración de procesos formales orientados hacia la calidad en la prestación de los servicios.

Una Aclaración:

Debo empezar por señalar que el proceso que venimos desarrollando en ACES no está circunscrito a la aplicación de un modelo teórico específico, matriculado en algunas de las múltiples corrientes de enfoque administrativo imperantes.

En nuestro caso venimos realizando un conjunto de acciones, surgidas, unas, de un proceso de "destilación" de las prácticas sugeridas en la literatura administrativa, y en las distintas escuelas y teorías, y que hemos creído aplicables; y otras, generadas internamente, dentro del proceso de análisis de la problemática y características específicas de nuestra empresa y del entorno dentro del cual debemos desenvolvemos.

No creemos en la conveniencia de modelos específicos aplicados de manera excluyente a modo de camisa de fuerza a la cual debe ajustarse la organización. Pensamos que no es fácil trasplantar modelos de un medio a otro, sin un adecuado proceso de adaptación a las condiciones reales de cada caso, y más aún, estamos convencidos de que no existe un modelo ideal de administración, que pueda presumirse conveniente para todas las empresas. Ni siquiera creemos que lo exista adecuado para una organización a través de todas las coyunturas que éstas deben enfrentar.

BASES DEL PROCESO

El proceso de "crecimiento en el servicio" en ACES surgió del reconocimiento claro y expreso de que el primer objetivo de toda empresa es garantizar su supervivencia, y además, que para ello es requisito indispensable conquistar y mantener la preferencia de los clientes.

A ACES le corresponde actuar en un sector, el aéreo comercial, en el cual la supervivencia no es fácil. La historia muestra que, con excepción de nuestra aerolínea, ninguna empresa comercial de transporte regular de pasajeros creada en el país en los últimos cuarenta años, y que haya alcanzado un nivel significativo de participación en el mercado, ha logrado sobrevivir. Todas han terminado en procesos de liquidación o han sido absorbidas por la aerolínea más antigua.

Además, en la primera mitad de la década pasada el sector enfrentó una aguda crisis, en la cual desaparecieron dos de las aerolíneas jóvenes que habían conquistado una parte importante del mercado, y las que sobrevivieron quedaron sumamente debilitadas. Este último fue el caso de ACES.

Por ello se hacía imperioso delinear una estrategia administrativa y comercial que garantizara, en primer lugar, la supervivencia de la empresa, y, en segundo término, su consolidación y desarrollo,

tanto desde el punto de vista organizacional, es decir de su estructuración empresarial, como del de sus ventas, conquistando una participación real en el mercado, ganándose la preferencia clara frente a la competencia de un grupo significativo de clientes. Para conseguir esto último se hacía necesario crear una diferencia apreciable y significativa en la prestación de nuestros servicios.

El proceso de "crecimiento en el servicio" en ACES surgió del reconocimiento claro y expreso de que el primer objetivo de toda empresa es garantizar su supervivencia, y además, que para ello es requisito indispensable conquistar y mantener la preferencia de los clientes.

Adicionalmente partimos de dos consideraciones generales, las cuales estimamos necesario mantener presente hoy en día, al delinear enfoques administrativos y comerciales.

La primera, el reconocimiento de que el mundo que vivimos hoy no es tan pródigo en oportunidades de negocios como lo fue hace unos años. Todos los ramos de la actividad económica son altamente competidos, sino en el sentido estricto que tiene el término en el campo económico, sí en el de las prácticas comerciales que deben enfrentarse, cada día más situadas en el campo de lo que antes era considerado como prácticas comerciales desleales. Además, los márgenes operacionales son estrechos; diferenciar un producto en el mercado es tarea a veces casi que imposible; la tecnología permite introducir innovaciones a diario; la estructura de los mercados se transforma de manera continua; y, por último, los consumidores presentan cambios radicales en su comportamiento frecuentemente.

Esta realidad hace que las empresas tengan que desarrollar sus propios modelos de gestión, profundizando en su realidad concreta, sin quedarse en la mecanización de esquemas simples y mágicos o en el simple recurso de la imitación.

La segunda consideración, es aceptar que se está abriendo paso la entrada de la era del consumidor, lo

cual determina cambios radicales en cuanto al diseño de los productos; las relaciones entre productores, distribuidores y clientes; y en el enfoque de la comercialización y aún del mismo mensaje publicitario. Pero ante todo, el hecho de que cada día el consumidor siente que tiene derecho a esperar, más aún, a exigir respeto y consideración de parte de los productores y distribuidores de bienes y servicios.

Por último, dentro de las bases del proceso que hemos seguido, debo incluir la consideración, como algo fundamental, de las características propias de las actividades de servicios y particularmente del transporte aéreo de pasajeros.

Dentro de estas características, que han sido expuestas por los estudiosos de las actividades de servicios con suficiente detalle, vale la pena resaltar:

1. Quien lo recibe no obtiene nada tangible, el valor que él le asigna al servicio depende de su experiencia particular;
2. Las experiencias de los usuarios no se pueden traspasar en detalle a terceros;
3. Se producen en el instante de prestarlos, no se pueden producir por anticipado o tener en preparación;
4. No se pueden producir, almacenar e inspeccionar centralmente, cerca de la influencia inmediata de los mandos de dirección;
5. No se pueden demostrar por anticipado a los clientes;
6. Si se presta inadecuadamente no es susceptible de cambio o reposición;
7. La seguridad de su calidad tiene que darse antes de su producción; no se pueden garantizar mínimos confiables;
8. Requieren gran interacción de personal;
9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado; y
10. Mientras más personas deba encontrar el cliente en el proceso de recepción del servicio, menos son las probabilidades de quedar satisfecho.

La consideración de estos elementos es fundamental para el diseño y aplicación de una estrategia realista y de impacto frente al cliente por el contenido y calidad de los elementos integrantes de un determinado servicio.

ELEMENTOS DEL PROCESO

Partiendo de la convicción de que para alcanzar el objetivo de conquistar y conservar un grupo de clientes que claramente prefieran nuestra empresa como opción para obtener el servicio demandado, es indispensable lograr una ventaja competitiva frente a la competencia. Iniciamos un proceso dirigido a establecer una diferenciación de nuestro producto, que fuese identificable y valorada por el usuario.

La búsqueda de la diferenciación del producto en una actividad caracterizada por un alto grado de homogeneidad de los elementos básicos del servicio, en principio mirado como el simple hecho de transportar un pasajero de una ciudad a otra, partiendo y llegando a los mismos terminales y utilizando un equipo similar, no es una tarea simple. Demanda identificar elementos menos evidentes a simple vista, para sobre ellos establecer la diferenciación.

Esta identificación implica pensar simultáneamente en el cliente y en la empresa, para poder, de un lado, establecer los aspectos que el cliente podría apreciar y valorar; y, del otro, crear al interior de la organización las condiciones para aportar a la prestación del servicio dichos elementos.

De esa visión integrada del binomio cliente-empresa surgen los elementos básicos del proceso, los cuales naturalmente corresponden a los identificados por los expertos en este campo: el cliente, como objetivo central y la estrategia del servicio, los sistemas y el personal, como los soportes fundamentalmente en los cuales debe sustentarse la acción de la organización dispensadora del servicio.

1. El Cliente

La concepción así esquematizada, obliga a incluir al cliente en la configuración del negocio, y a tomar sus expectativas como punto de partida para el diseño del servicio.

Naturalmente, como las necesidades y expectativas de los usuarios no son idénticas, así la esencia de éste si lo sea, y además, en el caso de actividades

que se “producen” simultáneamente para ser recibidas en forma compartida por los usuarios, como es el caso del transporte aéreo regular de pasajeros, se hace necesario elegir un segmento específico de mercado, de necesidades y expectativas relativamente homogéneas, con el fin de identificar a partir de éste las características esenciales que debe tener la configuración del servicio.

Obviamente, la definición de un segmento objetivo de mercado no implica excluir o renunciar a los otros segmentos de usuarios, pero es indispensable para poder lograr un diseño de prestación del servicio lo más aproximado posible a las expectativas de los clientes y para delinear la personalidad y el carácter de la organización.

En el caso de nuestra actividad, es claro que las necesidades y características básicas del servicio que demanda el viajero de negocios no son las mismas de quienes viajan con propósitos de recreación y descanso. Aspectos como horario, cumplimiento, atención en tierra y a bordo adquieren prioridades diferentes entre una y otra razón de viaje.

2. La Estrategia del Servicio

Establecido el segmento objetivo de mercado e identificados en éste los componentes fundamentales de sus expectativas del servicio, delineamos la forma o modalidad característica que queríamos tener en la aerolínea.

La definición de la estrategia corresponde a la determinación de los elementos constitutivos del servicio, tanto esenciales como complementarios o de forma, y a la precisión del nivel de calidad y del estilo que la empresa desea observar en la ejecución de su actividad.

Mediante la estrategia básica del servicio se establecen los elementos fundamentales para diferenciar a nuestra compañía de la competencia, procurando definirlos de la manera más concreta posible y que ellos representen aspectos valorados e identificables como reales por el usuario.

En la definición del concepto de servicio ACES incluimos como elementos básicos los siguientes:

- **Seguridad.** Se trata de dar la gran prioridad a un elemento esencial en nuestra actividad y que debe representar el mayor y máspreciado compromiso que la Compañía debe asumir con

sus pasajeros. Este elemento conlleva un alto contenido ético que en una aerolínea no sólo debe hacer parte integrante fundamental del concepto de calidad del servicio, sino que debe ser inculcado a todos los niveles y en todas las actividades corporativas como el principal de todos sus valores y principios.

- **Cumplimiento.** Encontramos que es el segundo elemento que más aprecia el usuario típico de nuestro segmento de mercado, y en el que, por lo tanto, esperamos que nuestra empresa mantenga los más altos estándares.
- **Información Confiable y Oportuna.** Ante la imposibilidad de garantizar en todos los casos un nivel absoluto de cumplimiento de los itinerarios, consideramos que una actitud mínima de respeto para con el usuario, es suministrarle información veraz y procurar que ésta sea lo más confiable posible. Observar igualmente esta conducta en todos los casos de solicitud de información sobre las actividades de la operación de la empresa que tengan relación con sus usuarios.

De esa visión integrada del binomio cliente-empresa surgen los elementos básicos del proceso, los cuales naturalmente corresponden a los identificados por los expertos en este campo: el cliente, como objetivo central y la estrategia del servicio, los sistemas y el personal, como los soportes fundamentalmente en los cuales debe sustentarse la acción de la organización dispensadora del servicio.

- **Respeto y Consideración al Usuario.** Un elemento esencial para conquistar y conservar el nivel de confianza que debe existir entre las partes que celebran un contrato, que además se espera pueda ser renovado sucesivamente y en forma indefinida, es el respeto mutuo. No puede existir buena calidad en la prestación de un servicio, si su proveedor no respeta los derechos de sus usuarios.

Complementariamente, procurar brindar toda la ayuda y consideración al pasajero, teniendo en cuenta las circunstancias suígeneris que normalmente acompañan a los usuarios del servicio aéreo.

Este propósito de servicio debe guiar el desempeño de la Empresa en todos los eventos y puntos de contacto con el pasajero a través de la cadena de servicio, la cual, estimamos, puede iniciarse en una simple llamada telefónica para solicitar información, y sólo termina temporalmente con la entrega del equipaje en el lugar de destino.

- **Resarcir al Pasajero en Caso de Perjuicios causados por la Empresa.** Teniendo en cuenta que en servicios no es posible garantizar un nivel mínimo previamente establecido de calidad, y además, que no es posible que todo resulte bien todas las veces, debido a la propia naturaleza de la actividad aeronáutica expuesta a múltiples eventualidades, muchas veces imposibles de prever, decidimos crear las condiciones para procurar, en los casos en los cuales las cosas no resulten como es de esperar, dar la cara de la Empresa con la explicación debida y pedir una excusa al afectado en nombre de la Compañía.

Es claro que la definición de los elementos constitutivos de la forma característica de la prestación de un servicio no sólo debe ser concreta sino también realista, esto es, corresponder a objetivos posibles y alcanzables en las condiciones propias de operación de la empresa. No puede entenderse la estrategia del servicio como un simple punto de referencia o como un mensaje publicitario.

3. Sistema del Servicio

Este elemento se refiere a todo el mecanismo estructural, técnico, físico y procedimental que tiene a su disposición el personal para prestar el servicio y atender las necesidades del cliente.

Una vez definida la estrategia básica del servicio, es indispensable adecuar a ese propósito la estructura organizacional, la planta de cargos, las funciones y atribuciones de éstos, los perfiles de las personas indicados para el desempeño de los mismos y todos los sistemas y procedimientos operativos.

Para lograr la debida armonía entre la Organización y la estrategia del servicio, es necesario partir de la

identificación del llamado "CICLO DEL SERVICIO", es decir, del inventario secuencial de todos los eventos y circunstancias en que el cliente tiene contacto con la empresa, a fin de procurar adoptar los sistemas y procesos internos a la percepción del pasajero.

Si verdaderamente se desea responder a las expectativas del consumidor, en la adecuación de los sistemas y los procedimientos debe anteponerse la facilidad de las actividades de los clientes, a la conveniencia del personal de la compañía y, en no pocas veces, al mismo objetivo de racionalización de costos. Además es indispensable concebir una estructura organizacional con el mayor grado posible de desconcentración de funciones y delegación de atribuciones, por lo menos en cuanto se relaciona con los usuarios, a fin de aproximar los niveles de toma de decisiones a los sitios de contacto entre el cliente y la Organización.

No cabe la menor duda de que el aspecto de adecuación de los sistemas y procedimientos a las perspectivas del usuario, es uno de los elementos fundamentales en la concepción de las empresas de servicio orientadas a la satisfacción del cliente. Es aquí donde más se refleja el conflicto entre los enfoques administrativos tradicionales -como se señaló, inspirados en gran medida en las características de los procesos manufactureros- y la nueva concepción de las actividades de servicios.

4. El Personal

Bajo ningún aspecto el lugar en el cual colocamos este elemento refleja su significación o importancia en la orientación de nuestro proceso de "crecimiento en el servicio". Por el contrario, tenemos la más firme convicción de que ese es el punto de apoyo fundamental de toda organización orientada hacia el cliente y decidida a conquistar y mantener altos niveles de calidad.

En las empresas de servicio la calidad no está contenida intrínsecamente en un bien físico, sino que se crea y se transmite a través de la manera como las personas realizan su trabajo, mucho de éste ejecutado directamente frente al cliente. Por ello la calidad en los servicios es función directa y estricta de la calidad de las personas que intervienen en su prestación.

La adecuación del recurso humano a los propósitos enunciados está condicionada a la creación de una

cultura organizacional consistente con ellos, para lo cual ésta debe sustentarse:

1. En una clara concepción y motivación filosófica sobre la misión de la Empresa y el papel del cliente en ella, y
2. En un alto nivel de capacitación técnica, a fin de garantizar un desempeño seguro, eficiente y productivo en todos los puestos de trabajo.

El éxito de un proceso de cambio del enfoque estratégico exige una fusión entre la estrategia y la cultura empresarial, de tal manera que esta última esté motivada por dicha perspectiva y enteramente dedicada a realizarla. La falta de coherencia entre la estrategia y la cultura le resta efectividad a cualquier empresa, pero mucho más a las de servicios, por el rol fundamental que en estos últimos casos juega el personal.

Para el desarrollo de una fuerte fusión estrategia-cultura es necesario observar los requisitos usualmente sustentados por los estudiosos de estos temas, como son:

1. El compromiso claro y manifiesto de todo del cuerpo directivo con el afán de suministrar un servicio sobresaliente;
2. El apoyo y respaldo a la estrategia en todas las políticas administrativas y comerciales, de manera particular para:
 - Crear los medios para auscultar las expectativas del segmento objetivo del mercado y su evaluación del tipo y de la calidad de los servicios ofrecidos;
 - Mantener un ambiente de trabajo grato y amable, que además de estimular la eficiencia y la productividad en todas las actividades, contribuya a crear y consolidar valores de confianza en la administración y la empresa.
 - Intensificar los programas de capacitación del personal tanto en los aspectos de motivación sobre la estrategia básica de la empresa, como en el campo técnico para mantener un alto nivel de profesionalismo.
 - Procurar la mejor adaptación posible de todo el personal a los objetivos, sistemas y procesos de la empresa, incorporando estos elementos en los programas y sistemas de selección, enganche y promoción.

3. La motivación hacia una actitud de autocrítica, que refuerce la vigilancia sobre la calidad en todos los procesos y ayude a corregir las deficiencias, y
4. La implantación de sistemas de auditoría interna y externa sobre los procesos, a fin de detectar oportunamente las fallas y deficiencias y corregir sus causas.

Para terminar, debo señalar que las acciones que venimos realizando en ACES no las hemos visto como parte de la ejecución de un programa específico, cuantificable y con un término definido en el tiempo. En su concepción las hemos mirado como parte de un proceso dinámico, que debe ser continuo y permanente en la empresa, sujeto a evaluación y revisión constantes, con el fin de garantizar su adecuación a los cambios que se produzcan en su entorno, pero que no se termina. Debe ser un proceso permanente de mejoramiento.

Los últimos años han marcado un auténtico proceso de mejoramiento continuo. La renovación de equipos (Flota), actualización tecnológica con aviones tipo Fairchild y ATR 42, con mayor capacidad y excelentes condiciones de operación, rendimiento y seguridad han permitido a la Compañía un desarrollo constante y una mayor solidez en áreas claves como aviones y mantenimiento.

El servicio al cliente es constante preocupación de la Empresa, la capacitación del personal de tierra y a bordo se ha enfatizado.

Cada vez el concepto de Gerencia del Servicio se aplica más y los pasos extras para brindar el mejor trato, comodidad y satisfacción al usuario son una dinámica en las operaciones.

El propósito de ser los mejores, no necesariamente los más grandes, se ha cumplido pero con la claridad filosófica que todo es susceptible de mejorarse. Por lo tanto el modelo cada día se amplía, se mejora y se proyecta hacia áreas de crecimiento y desarrollo a la Compañía.

La apertura internacional a las operaciones, la penetración de dicho mercado inicialmente con los Estados Unidos abren un interesante panorama para ACES.

La empresa ya piensa en el 2000, sus objetivos de largo plazo exigen metas a corto y mediano plazo que son realizables.

El reto está en el mejoramiento continuo. Ni siquiera la posición del sostenimiento.