

I CONGRESO DE COSTOS Y GESTIÓN DEL MERCOSUR

Tandil – Octubre de 2004

Prof. Cristina Chapt

Prof. Carina Peombo

Facultad de Ciencias Económicas de la República Oriental
del Uruguay (UDELAR)

Gonzalo Ramirez Nro 1926 – Montevideo – Uruguay - 11200

E-mail: crischapt@yahoo.com; cpeombo@bse.com.uy

Estrategias en Mercados Regionales Para la Gestión de Servicios

Tópico de la contribución: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN MERCADOS
REGIONALES

Recursos audiovisuales: Pantalla, cañón

Estrategias en Mercados Regionales Para la Gestión de Servicios

Resumen

El objeto del presente trabajo es presentar las estrategias de los mercados regionales al gestionar servicios, proponiendo herramientas en pos del logro de una mayor eficiencia organizacional, nacional y regional. Para ello se verá primero el concepto de servicios, luego se presentarán dos ejemplos de mercados regionales: el MERCOSUR y la Unión Europea. En esta instancia esta ponencia presenta algunos obstáculos y acciones que se han desarrollado en los mercados referidos con respecto a los servicios. Por último, se estudiará, bajo una óptica de gestión, que tipo de herramientas propician la eficiencia para distintos niveles, Empresa, Estado, Mercado.

Palabras clave: Servicios; mercados regionales; estrategias; cooperación.

1. Introducción

El objeto del presente trabajo es, partiendo del estudio de la problemática del sector servicios, presentar estrategias aplicables en los mercados regionales que mejoren la gestión de las organizaciones en su conjunto. Se pretende que las herramientas utilizadas y los cambios propuestos mejoren la eficiencia organizacional tanto en el ámbito nacional como regional.

El procedimiento de trabajo fue abordar el concepto de servicios y su ciclo. Luego se analizó el sector en dos mercados regionales: el MERCOSUR y la Unión Europea, enfocando el estudio a los aspectos más conflictivos dentro de un contexto regional. Se presentan, también, los obstáculos y acciones más relevantes que se han desarrollado en los citados mercados, en relación con los servicios. Por último, se propondrán herramientas que apunten a la mejora de la eficiencia y competitividad multinivel.

2. Los servicios en el contexto actual

El entorno económico cambia radicalmente y se espera que esta tendencia se mantenga en el futuro. La globalización mundial está introduciendo transformaciones y nuevos fenómenos que en general son difíciles de entender o predecir, y vuelven la gestión de las organizaciones más compleja y contradictoria donde la flexibilidad se vuelve necesaria.

Las organizaciones, según Leonardo Schvarstein¹ son espacios de contradicciones: uno quiere que sean innovadoras y cuesta aceptar la dosis de inercia conservadora que tienen, uno desea que sean flexibles pero la existencia de estructuras supone rigidez, se pretende que sean equitativas pero se niega las dificultades que impiden que lo sean efectivamente debido a la lucha de intereses particulares que están en juego, se desea que las organizaciones sean transparentes pero a veces la opacidad es una medida cautelar ya que no todo se puede mostrar siempre, y así sucesivamente se podría seguir utilizando el oxímoron² para las organizaciones.

Esta idea de Schvarstein es útil para señalar la dificultad creciente en desarrollar una gestión eficiente de las organizaciones. El diseño de una organización es una herramienta para lograr eficiencia y es un proceso dinámico de resolución de las contradicciones mencionadas anteriormente, buscando entonces identificarlas y resolverlas en un contexto dado (deben conocerse esas variables de contexto) y para un objetivo determinado (que debe ser definido).

¹ L. Schvarstein Diseño de organizaciones Tensiones y Paradojas Editorial Paidós

² expresión que junta y contiene dos términos de naturaleza contradictoria

Como marco de pensamiento y reflexión y como contexto en el cual las empresas de servicio se encuentran inmersas hoy, en la llamada post modernidad, es posible observar que en la modernidad, al contrario que en la postmodernidad, todo es más preciso y estructurado, hay unidad de mando, predomina la subordinación y la autoridad. Los horarios de trabajo son rígidos y el control es omnipotente. En cambio en la postmodernidad, todo es más difuso y flexible. Hay autonomía, trabajo a distancia, dependencias múltiples, más autocontrol y laissez-faire.

Así situado el lector en el contexto actual, se enfatiza que cuánto más claras estén definidas las etapas de la producción de servicios, más eficiencia se puede lograr, dado que estarán definidas una serie de variables que servirán de base ante la incertidumbre creciente y el cambio constante que rodea a las organizaciones.

3. Un enfoque de servicios

Dado que el extraordinario desarrollo del sector terciario constituye uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes de las sociedades modernas, es que se presentará el concepto del término "servicios". En los países industrializados cerca del 70 % de los empleados trabajan en el área de servicios. Sin embargo, existe la percepción de que aún hay mayor interés por lo "industrial" que por los servicios, sobre todo en América Latina. Quizás esto se explique por una cuestión de imagen, donde se enfrentan una industria productora de bienes tangibles con las características de los servicios de ser no visibles e intangibles.

4. Definición y características de los servicios

Pierre Eiglier y Eric Langeard³ han sido pioneros en el campo de los servicios y exponen las tres **características** de los mismos: inmaterialidad o intangibilidad del servicio, contacto directo entre organización y cliente, y, participación del usuario en la producción del servicio. Las consecuencias para la gestión de las empresas de servicios son diversas, entre ellas la dificultad para calcular la productividad.

A. La intangibilidad significa que el servicio, antes, durante o después de la compra no puede ser aprehendido por ninguno de los cinco sentidos humanos. Por ejemplo una reparación de un vehículo puede visualizarse por quién lo contrata en una factura, lo mismo sucede en el caso de un seguro con las primas a pagar, etc.. En una empresa de servicios se

³ J.P. Flipo Gestión de empresas Editorial. Eada Gestión

debe tener en cuenta que, no necesariamente, el usuario antes de recibir el servicio puede hacerse una cabal idea de su calidad. Por ejemplo, al elegir un hotel, el cliente potencial tendrá en cuenta la fachada, cómo está puesta la recepción y hasta la mañana siguiente no puede tener una opinión sobre el servicio de alojamiento, la comodidad del cuarto, etc.

Lo primero que debe hacerse entonces es volver tangible el servicio y Theodore Levitt⁴ da un ejemplo de ello: un particular que desea impermeabilizar el techo de su casa acude a 2 técnicos especialistas. Uno llega en su auto, recorre la casa, duda un poco y después de un cálculo rápido, le entrega un presupuesto por 50.000 pesos. El otro llega en una camioneta, trae consigo formularios impresos listos para llenar, mide las dimensiones de la casa, formula una serie de preguntas, entre ellas, las condiciones climáticas de la zona. Tres días después le envía el presupuesto por una suma de 65.000 pesos. ¿A cuál de los 2 técnicos elegiría? Por lo que es posible deducir que los detalles más pequeños dan idea sobre la calidad de gestión de la empresa.

El servicio es un proceso que implica varias etapas distintas y complementarias. Cada etapa puede requerir un cierto número de características específicas. Por ejemplo, los transportes o los espectáculos requieren una fase de reserva y otra de desarrollo.

Por otro lado un servicio puede ser un aglomerado de distintas prestaciones incluidas, o por opción. Por ejemplo un viaje organizado que implica: transporte, alojamiento, comidas, visitas guiadas, espectáculos, etc. Cada una de estas prestaciones son realizadas por distintos prestatarios unidos por una relación comercial.

Otra posibilidad es el servicio propuesto en distintos niveles de prestación, por ejemplo una empresa de mudanza que alquila el camión con chofer, el camión con chofer y peones, mudanza con cajas, con embalaje de pequeños objetos, etc. Estos atributos periféricos son los que constituyen la ventaja competitiva de un servicio.

En una empresa de servicios debe conocerse perfectamente que atributos influyen en la satisfacción del cliente y cuáles son los más importantes. Cabe destacar que la innovación en los servicios deberá ser permanente, pues son fácilmente "copiables" por la competencia.

B. La segunda característica de los servicios es el **contacto directo entre cliente y prestatario**. Mientras que para los productos hay una separación geográfica entre las diversas fases de producción, comercialización y de venta final, en el marco de los servicios se dan los 3 simultáneamente. Por ejemplo una representación teatral es una entrega directa

⁴ J.P. Flipo Gestión de empresas Editorial. Eada Gestión

del servicio por parte de los productores (actores) a los espectadores así como lo es una consulta al psicólogo o al médico.

El papel del personal en contacto es doble ya que produce y vende el servicio al mismo tiempo. Esto hace que deba tenerse en cuenta las cualidades de relacionamiento del personal, su educación, amabilidad y psicología. Hay que considerar entonces 3 niveles de comunicación entre cliente y prestatario:

Nivel 1. El personal responde preguntas, formula respuestas breves y simples y da información estandarizada. Ejemplos: recepcionistas, cadetes, etc.

Nivel 2. El personal en contacto escucha al cliente y le responde en forma más elaborada, intenta convencerlo, da explicaciones simples, establece una relación limitada pero perdurable con el comprador. Ejemplos: enfermeras, empleados de agencias de viaje, gerente de hotel, etc.

Nivel 3. El prestatario pregunta, expone opiniones, explica cuestiones complejas, intenta convencer, busca respuestas creativas a los problemas, establece relaciones interpersonales estrechas que otorgan fidelidad. Ejemplos: consultores, directores de banco, médicos, etc.

C. La participación del usuario en la producción del servicio. Esta tercera característica es fundamental ya que el cliente o usuario participa en el proceso por definición, además establece él mismo estándares de calidad, flexibles o inflexibles y establece requerimientos. El cliente desea satisfacción, valor y relaciones, requiere comportamientos y acciones concretas. La participación del cliente en el proceso del servicio implica decisiones estratégicas que pueden afectar la productividad de la organización, su posicionamiento frente a la competencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Resumiendo entonces las principales características⁵ de los servicios: son intangibles, se producen y consumen en forma simultánea, sólo se puede observar su resultado después de hecho, requieren contacto directo con el cliente, no son inventariables y corresponden generalmente a una mezcla de atributos tangibles e intangibles.

5. Ciclo de servicio

Éste comienza cuando el cliente entra en contacto con el prestatario del servicio y termina cuando dicho contacto finaliza. El ciclo comienza con el primer contacto entre el usuario y la empresa y continúa con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el

⁵ Zeithaml, V. Marketing de servicios Editorial Mc Graw Hill, 2001

primero de ellos considera que el servicio esta completo, y se reinicia cuando el cliente regresa a buscar los servicios de la empresa.

Deberán analizarse todos los puntos de contacto con el cliente en las distintas etapas, procurando la mejora en cada una de estas fases. El ciclo del servicio está formado por los tiempos de contacto, que se definen como cualquier momento en que el cliente entra en contacto con el sistema durante el ciclo de suministro del mismo.

Para Jan Carlson⁶, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el **triángulo del servicio**, cuyos vértices son las estrategias, sistemas y personal; y en cuyo centro se ubica al cliente.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos. Resulta evidente que si no existe una **Estrategia del Servicio**, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el "todo" funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen, son peculiares.

Usuario o cliente, razón de ser de la empresa. Son todas las personas sobre quienes repercuten los procesos, servicios y productos, y que conforme al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.

Una **estrategia** debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente. Ésta se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución. Asimismo, debe encauzar las ventajas competitivas del llamado triángulo del servicio.

Por "**sistemas**", en este caso, se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Es sabido que cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados, inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro. Sistemas, entonces, es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado

⁶ www.monografias.com/trabajos14/servic-cliente/servic-Cliente.shtml#MOMENT

El "**personal**", es decir, las personas que prestan el servicio, tienen una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores.

A continuación se expondrá información sobre el proceso de formación del mercado regional que interesa a este trabajo.

6. Breve reseña del MERCOSUR

Son múltiples los intentos que podrían citarse de creación de un mercado común que uniera a los países americanos. Sin embargo, podría señalarse como un punto importante en la cronología, el Tratado de Montevideo del año 1980 en el cual se intentó buscar la integración de América Latina.

Recién en el año 1991, cuando se firma el Tratado de Asunción⁷ se acuerda la creación del MERCOSUR. En el artículo primero se expresa: *“Los Estados Partes deciden constituir un Mercado Común, que deber estar conformado al 31 de diciembre de 1994, el que se denominará «Mercado Común del Sur» (MERCOSUR).”*

De acuerdo a este artículo, la integración implica:

“-La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente;

-El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económico comerciales regionales e internacionales;

-La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetaria, cambiaria y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes;

-El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.”

Jacques Ginesta⁸, señala que este primer artículo contiene los elementos que, en general, se requieren para la formulación de un mercado común. Sin embargo, la redacción de todo el documento es muy vaga y poco clara, y además tiene en particular, según este autor, dos

⁷ Tratado de Asunción Pagina de Internet - www.mercosur.org.uy

⁸ Ginesta El Mercosur y su contexto regional e internacional IEPI

excepciones. Una es la aprobación de un anexo, de aplicación desde la fecha del tratado, sobre un programa de liberación comercial muy específico. Con esta aprobación se pretende la reciprocidad de derechos y obligaciones entre los Estados Partes. Sin embargo, no quedan contempladas las diferencias sustantivas de los países que integran este acuerdo. La otra excepción es la forma de establecer un plan de reducción gradual de aranceles.

En el año en que comenzaba a regir el MERCOSUR, de hecho se revieron estos plazos y se volvieron a establecer otras fechas de entrada en vigencia de estas modificaciones arancelarias, lo que era esperable según los hechos acaecidos.

Varios especialistas en el tema se refieren a la crisis que vive el MERCOSUR a partir del año 1999, basada fundamentalmente en problemas comerciales y políticos. Por otra parte, las economías de los países del MERCOSUR, en estos últimos años han sufrido una crisis profunda. Esta situación agravada por otros factores, tales como la inestabilidad política de algunos gobiernos del bloque, los efectos de la globalización, la dependencia marcada de los vaivenes de la economía de Argentina y Brasil de los socios más pequeños, explican, en parte, que a fines del año 2002 el balance del MERCOSUR se cierre con muy pocos logros reales. Recién en el año 2003 se puede ver una incipiente movilización de las actividades.

La cumbre de Asunción del 2003, retoma varios temas básicos ya tratados en períodos anteriores, pero en gran parte sin resolver o consolidar. Por ejemplo se retoma la libre circulación de trabajadores dentro del mercado, elemento básico, así como otros tantos temas básicos que constituyen los pilares fundamentales de un verdadero mercado común.

7. Importancia de los servicios en el MERCOSUR

Este sector ocupa un lugar importante dentro de lo que es el MERCOSUR. En los países más grandes como Brasil y Argentina los servicios están en el entorno del 60% del total de la economía.

Inicialmente se habían creado grupos relacionados con el tema transporte terrestre y marítimo.

En el año 1998, en oportunidad de firmarse el Protocolo de Montevideo, se aprueban distintos anexos sobre el comercio de servicios del MERCOSUR referentes a:

- Movimiento de Personas Físicas Proveedoras de Servicios.
- Servicios Financieros.
- Servicios de Transporte Terrestre y por Agua.
- Servicios de Transporte Aéreo.

En el cuadro siguiente "Estructura del Grupo del Mercado Común" es posible observar el crecimiento de los sub grupos de trabajo relacionados al sector servicios, indicando además de su importancia, la problemática compleja de su tratamiento.

- sgt 1 Comunicaciones
- sgt 2 Aspectos institucionales
- sgt 3 Reglamentos técnicos y evaluación de la conformidad
- sgt 4 Asuntos financieros
- sgt 5 Transportes
- sgt 6 Medio ambiente
- sgt 7 Industria
- sgt 8 Agricultura
- sgt 9 Energía y minería
- sgt 10 Asuntos laborales, empleo y seguridad social
- sgt 11 Salud
- sgt 12 Inversiones
- sgt 13 Comercio electrónico
- sgt 14 Seguimiento de la coyuntura económica y comercial

Antes del período que se ha denominado "crisis del MERCOSUR", hubo avances importantes en el estudio del diagnóstico y problemática de esta área tan representativa.

Se destacan entre otros los avances en el área financiera, seguros y transportes.

En la reunión de Brasilia en 12/2002, se plantea a los países miembros la urgencia de completar lo establecido en el Protocolo de Montevideo, sobre comercio de servicios y completar la liberación de los servicios en un plazo máximo de diez años. Este mismo tema vuelve a tratarse en la cumbre de Asunción del 2003.

Más allá de volver a retomarse el tema, de los estudios realizados dentro de cada sub grupo de trabajo se desprenden que son muchas las asimetrías que se mantienen aún entre los distintos Estados parte. La importancia relativa que tienen los servicios en los países del MERCOSUR hacen también más complejo levantar fácilmente las asimetrías detectadas.

8. Análisis de la situación europea

Los servicios⁹ representan en la Unión Europea el 70% del PNB y de los empleos de los países miembros, son por lo tanto considerados como un motor de crecimiento¹⁰ económico. La consolidación que ha logrado este mercado es sin duda uno de los factores

⁹ <http://europa.eu.int/scadplus-leg-fr-s70002.htm>

¹⁰ De Montmorillon, Bernard y Pitot - Belin, Jean- Pierre Organisation et gestion de l'entreprise Editorial Litec

por los cuales ha avanzado de manera sustantiva en estudiar con mayor profundidad el tema de los servicios.

Una meta que se ha establecido para el año 2010 es convertirse en la economía del conocimiento más dinámica y competitiva del mundo y la llave para hacerlo, es la adopción de una Estrategia para el Mercado Interior de los Servicios.

Esta estrategia¹¹ establecida por la Comisión Europea consta de 2 fases:

1. La realización de un inventario de las fronteras y/u obstáculos que existen entre los países y la determinación del impacto económico que ello significa. Los involucrados en esta tarea que tuvo lugar en los años 2001 – 2002 fueron: el Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social, el Comité de las Regiones, los Estados miembros y las partes interesadas.
2. El estudio con profundidad del tipo y el impacto de las dificultades a las cuales se enfrenta el consumidor de servicios para poder encontrar las soluciones adecuadas.

El informe relativo al inventario de las barreras existentes en el Mercado Interior de los Servicios las ha dividido en dos tipos: jurídicas y no jurídicas. Por otro lado, presenta cuales son las características comunes de las barreras jurídicas y finalmente, muestra cual es el impacto de las mismas. Las barreras jurídicas se han determinado siguiendo cada una de las etapas de la prestación de un servicio, empezando por el establecimiento de un prestatario de servicios en otro Estado miembro y concluyendo en el servicio de post venta como se señala a continuación:

Barreras Jurídicas - Dificultades relativas a los servicios: establecimiento de operadores, utilización de los inputs, promoción, distribución, venta, post venta de los servicios.

Barreras No Jurídicas - Dificultades relativas a la Falta de información y al orden cultural y lingüístico.

Esta proposición de directiva abarca a todos los servicios ofrecidos a los consumidores y a las empresas, sean ofrecidos en persona o a distancia, (vía Internet). Por ejemplo: la distribución, la construcción, los servicios del ocio como las agencias de viaje, los servicios relacionados con las tecnologías de la información, la publicidad, el alquiler de autos, las agencias de colocación, los servicios de seguridad, los servicios audiovisuales o los servicios de salud. También comprende a las profesiones reglamentadas como los médicos, abogados, asesores fiscales, etc.

¹¹ Rapport de la Comisión au Conseil et au Parlement européen- L'état du marché intérieur des services, 2002. www.wuopa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/123014.htm

El 13 de enero de 2004 el Parlamento Europeo y el Consejo elaboran una proposición de directiva que tiene los siguientes puntos principales:

1. la supresión de los obstáculos a la libertad de los prestatarios de servicios de establecerse en otros Estados miembros.
2. la supresión de los obstáculos a la libre circulación de los servicios de un Estado miembro al otro.
3. el establecimiento de una confianza mutua entre los Estados miembro necesaria para la supresión de dichos obstáculos.

Con respecto a la prestación de servicios en mercados regionales, se distinguen una serie de problemas comunes a resolver. La Unión Europea, obviamente, por su grado de madurez, nivel de planificación, y por entender la importancia del sector servicios, ha logrado importantes avances en este tema.

A continuación se enumeran, en forma no taxativa, las situaciones y problemas comunes, que se entienden más relevantes: monopolios y otros límites cuantitativos al acceso a las actividades, armonización de la legislación, exigencias de nacionalidad y de residencia, procedimientos de autorización y registro, medidas de simplificación administrativa, límites a las actividades pluridisciplinarias, forma jurídica y estructura interna de los operadores económicos, calificaciones profesionales, condiciones del ejercicio de las actividades de servicio, envío de trabajadores a otro Estado miembro, utilización de agencias de trabajo temporario o de trabajadores temporarios de otro Estado miembro, utilización transfronteriza de trabajadores, utilización transfronteriza de los servicios a las empresas, utilización transfronteriza de equipamientos y de materiales, prohibición contenido y forma de las comunicaciones comerciales, etc.

9. Gestión De Servicios

En las últimas décadas se han creado y reformulado múltiples herramientas de gestión, siendo el propulsor preponderante el desarrollo de la tecnología. Así se podrían señalar como instrumentos de gestión, entre otros, la Reingeniería, Calidad Total, Análisis de Cadena de Valor, Tercerización, Filosofía del justo a tiempo, Cuadro de mando integral. Sin embargo, cuando se trata de mejorar la gestión en organizaciones dentro de mercados regionales, cobra importancia la idea del trabajo en conjunto.

Existen dos herramientas que las organizaciones pueden utilizar sea dentro de un mismo mercado o entre mercados diferentes: las alianzas estratégicas y la competencia cooperativa, que son justamente utilizadas para ampliar los mercados.

Las **alianzas estratégicas** son acuerdos formales entre organizaciones con una duración limitada. Las ventajas competitivas de una empresa tienen diferentes aspectos, y cada uno de ellos pueden contribuir a las alianzas. El precio y el rendimiento que dan a los productos un valor único es un tipo de ventaja. También es posible encontrar otras ventajas como acceso a los mercados (redes de distribución, puntos de venta), acceso a recursos (tecnología, capital), y capacidad para generar nuevo crecimiento.

Las ventajas que se pueden lograr a través de las alianzas son, entre otras: perfeccionar o crear nuevos productos o servicios, cooperar para reducir costos y riesgos, proporcionar mayor valor al producto, ofrecer una línea más amplia de productos, realzar la imagen del producto, lograr una mayor sincronización como forma de contrarrestar una situación altamente competitiva, permitiendo manejar, por ejemplo, los tiempos necesarios para el desarrollo y lanzamiento de los productos al mercado. La alianza debe tener previsto un fin, si se va cumpliendo correctamente es posible que aparezcan nuevas áreas de colaboración que darán lugar a nuevos acuerdos.

El abanico de alianzas puede tomar formas variadas: complementar la secuencia de actividades, combinar servicios afines, duplicar servicios probados a través de franquicias, ceder la tecnología, ampliar la cobertura ofrecida, integrar figuras diferenciada, asumir de forma compartida el riesgo, crear empresas suministradoras comunes que ofrezcan servicios a los socios y terceros, promover en común servicios a los socios.,

La banca y los seguros son el sector donde las alianzas estratégicas son más antiguas. En el sector de la Comunicación, se ven motivados por buscar la compatibilidad de sistemas, ampliar la cuota de mercado y obtener ahorros, mejor aprovechamiento de las redes, el dominio de un ámbito nuevo.

En actividades emergentes, como comercio electrónico, los acuerdos suponen la puesta en común de habilidades particulares en distribución o tecnología, en red de distribución o conocimiento comercial. Se abaratan costos y se reducen tiempos.

La segunda herramienta, la **Competencia Cooperativa** es lo que se ha definido en inglés como Co-opetition. Sam Albert, presidente de Sam Albert Associates, firma consultora estadounidense que se especializa en desarrollar estrategias corporativas, define a la Competencia Cooperativa como: *“Básicamente es cuando dos o más organizaciones, que son normalmente competidoras forman alianzas corporativas para combinar recursos, para reducir los gastos en Investigación y Desarrollo (I&D) y cubrir su debilidad en el mercado”*.

Asimismo, Adam Brandenburger y Barry Nalebuff en su libro *Co-opetition* definen Competencia Cooperativa como: “Una nueva forma de pensar en los negocios. Algunas personas piensan que los negocios son absolutamente sobre la competencia. Piensan que hacer negocios es pelear una guerra y asumen que no se puede ganar a menos que otros pierdan. Otras personas ven los negocios únicamente como trabajo en grupo cooperativo. Pero los negocios son los dos Competencia y Cooperación. Son *Co-opetition*”.

La gestión de las empresas de servicios debe adecuarse al hecho de ofrecer intangibles que han de satisfacer necesidades de los clientes de acuerdo a sus expectativas. Dado que estas últimas al igual que las necesidades son cambiantes y subjetivas, la oferta debe ser flexible.

El cambio en las expectativas depende de la experiencia directa y de la ofrecida por los competidores, por lo tanto la medida objetiva de eficiencia debe darse por parámetros externos de índole cualitativa y la calidad de la relación con la clientela depende tanto de la actitud de los empleados y su formación como de los medios puestos a su disposición. La naturaleza de los servicios impide proteger con patentes las habilidades logradas.

La gestión de los servicios se apoya en el carácter interdisciplinario de los equipos que los ofrecen, en la motivación del personal y su identificación con la satisfacción de la clientela, junto a la formación polivalente que le permite conocer la relación con la clientela y cambiar rápida y adecuadamente. Estos requisitos se facilitan con una organización impulsora de la emisión de opiniones y sugerencias, de la capacidad de respuesta e iniciativa a cada nivel y reducción de los escalones jerárquicos, contribuyendo a la motivación y capacitación.

Estas herramientas pueden utilizarse para penetrar en nuevos mercados y alcanzar el tamaño suficiente para poder competir en un mercado mundial con la ventaja de aunar recursos y afrontar riesgos. Es importante entonces conocer los factores que fomentan la necesidad de co-opetir en mercados altamente competitivos:

1. Aumento de la competencia y disminución de los márgenes.
2. Aumento en los costos en I+D y disminución del ciclo de vida del producto.
3. La aparición continua de nuevos mercados a los que solamente se puede acceder combinando esfuerzo. La necesidad de estandarización está también relacionada con la necesidad de co-opetition.

Cabe destacar, que dentro de las principales necesidades para formar una alianza o para competir cooperativamente se distinguen: La *necesidad mutua* que genera el compromiso, la ayuda a los socios a obtener el respaldo interno y a superar los inconvenientes internos, los intereses contrarios de las partes y las diferencias culturales.

El tener *objetivos compartidos* parece algo obvio, pero es vital para el desempeño de las mismas, ya que cada firma tiene sus propios objetivos. Puede suceder que alguna de las partes suponga que las expectativas de la otra son como le gustaría fueran, y no como en realidad son. Si no se logran alinear las aspiraciones y conjeturas, se están formando las bases para un futuro conflicto. Como requisito más específico de las alianzas se puede distinguir la necesidad de *Compartir los riesgos, el mismo no es tan notorio en cuanto a la competencia cooperativa*. El compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en el beneficio mutuo. En ambos casos es necesario un claro *espíritu de cooperación*. El mismo depende de la confianza y el entendimiento mutuo, y esto se logra con esfuerzo y a través del tiempo. Es imposible poder determinar de antemano todo un acuerdo, y prever las dificultades que puedan surgir, por lo tanto el esfuerzo por entender y adaptarse a las necesidades del otro pueden ser los motivos determinantes del éxito.

10. Conclusiones

Sin duda, se puede afirmar que la tendencia de la economía actual apunta tanto a los servicios como a la integración de los países. La realidad entonces muestra que deberán hacerse grandes esfuerzos para mejorar la eficiencia y productividad de las economías.

Cómo lograr esta mejora sustantiva son interrogantes frecuentes dentro de los países integrantes de un mercado regional. Pero para que ésta se concrete, debe existir pleno convencimiento de que es necesario el cambio y la integración. La estrategia fundamental es crear conciencia de la importancia creciente del sector servicios a nivel individual, organizacional, nacional e interregional.

Más allá de los años que tiene de creación el Mercosur, no se visualiza como un proceso ágil, el de llevar a cabo los objetivos que el mismo tenía planteado. Este mercado común ha tenido y tiene marchas y contramarchas que hacen acentuar aún más el enlentecimiento del cumplimiento de las metas y la concreción de nuevos logros.

La Unión Europea se ha fijado el año 2010 para la libre circulación de los servicios y está en pleno estudio de las posibles soluciones a las barreras que así lo impidan. Un estudio pormenorizado de dichas barreras podría adelantar tiempo y recursos a otros mercados regionales que se encuentran inmersos en un proceso similar.

Los mercados regionales tienen diferentes grados de avance con relación al mercado de los servicios, sin embargo son coincidentes en la certeza de las ventajas de lograr una integración plena. En nuestro caso las soluciones sobre este tópico requieren del apoyo y la estabilidad política, para lograr su consolidación.

Para ello, la cooptition y las alianzas estratégicas son herramientas útiles y eficaces. La cooperación, la coo-petition, las alianzas estratégicas, la colaboración, el trabajo en equipo y la sinergia que se logran son, a juicio de las autoras, instrumentos necesarios y válidos para lograr la integración de los mercados regionales.

La integración deseada sería el fruto de armonizar esfuerzos, planificando hacia una meta común, que es la satisfacción del consumidor y el disfrute de las ventajas que ofrecen las alianzas con las demás empresas de servicios.

La cooperación en todos los niveles de un mercado, desde el individuo hasta los países integrantes de un mercado regional, es en realidad un servicio recíproco que se están brindando, ya que cumple también con las características de los servicios vistas al inicio del trabajo: la intangibilidad, el contacto directo entre cliente y prestatario y la participación del usuario en la producción del servicio.

A manera de contribución, podría quizás pensarse en utilizar un paralelismo con el triángulo de los servicios, mencionado oportunamente, y convertirlo en el triángulo de la integración, dónde estrategias, sistemas y personas se unan en forma voluntaria y cooperativa en torno al ciudadano del mercado regional.

BIBLIOGRAFÍA

Albert,S, http://www.verizonit.com/pdf/10things_outsourc.pdf

Chapt, C, « Producción de servicios, Aspectos a considerar para la gestión eficiente de las organizaciones », 2003.

De Montmorillon, Bernard y Pitol-Belin, Jean-Pierre; « *Organisation et gestion de l'entreprise* », Litec, 1995.

Flipo, J.P., ” *Gestión de empresas de servicios* ”, EADA Gestión 2000, 1993.

Ginesta, Jacques, “ *El MERCOSUR y su contexto regional e internacional*”, IEPI, 1998

Nalebuff,B, “Coopetition”, Audio, 1996.

Monografía, Atención al cliente y servicios, <http://www.monografias.com/trabajos14/servic-cliente/servic-Cliente.shtml#MOMENT>

Rapport de la Comisión au Conseil et au Parlement Européen. L'état du marché intérieur des services, <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/l23014.htm>

Schvarstein, Leonardo; “*Diseño de organizaciones*”, Paidós, 1998.

Sitio web - www.mercosur.org.uy

Sitio web de la Unión Europea, <http://europa.eu.int-scadplus-leg-fr-s70002.htm>

Zeithaml,V, “*Marketing de servicios*”, Mc Graw Hill, 2001.