



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING
DE SERVICIOS EN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES***

Tesista: Sebastian Daniel Lara

Legajo: 30317

Director de Tesis: Prof. Jorge Ramón Gatto

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

“A Fernanda, Camila, quienes siempre me han apoyado y me han impulsado a esforzarme más y más en todo aquello por lo cual siento pasión y a Juan Manuel, quien no tuvo que soportar mis largas ausencias académicas, pero por el cual yo también me esfuerzo día a día”.

Agradezco muy profundamente al Profesor Jorge Gatto, quien a la distancia me ha guiado en el desarrollo de esta tesis, aceptando ser mi tutor y marcándome la senda que he de recorrer en el futuro.

Quiero expresar un especial reconocimiento a Frédéric Ruiz Ramón, quien ha sabido motivarme y me ha nutrido de herramientas para que junto a mi instinto, pueda desarrollar este trabajo que tiene la particularidad que a medida que se va elaborando la tesis, se van implementando lo aquí descrito.

RESUMEN DE LA TESIS

Este trabajo busca demostrar que las herramientas del *Marketing* de Servicio pueden ser utilizadas por cualquier tipo de organización gubernamental. Con el objeto de demostrar que luego de ser aplicadas ciertas prácticas del *Marketing* de Servicios, la eficiencia se va incrementando de una manera ordenada y se realiza un “*management*” del “negocio”.

La metodología utilizada es la observación en el cambio, analizaremos agencias similares al Centro Internacional de Tecnología (CIT), en otras regiones, y el tiempo que han precisado para poder lograr los objetivos fijados, siendo que ellas no han implementado un programa de *Marketing* de Servicios. Veremos cómo el cambio en los procesos del “*management*” optimiza el servicio a los clientes mejorándose las comunicaciones externas.

Los resultados obtenidos son muy sorprendentes, adaptándose las técnicas del *Marketing* de Servicio a nuestras labores específicas y como se han ordenado los procesos funcionales tanto para los clientes internos como externos y los canales de comunicación.

TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	
RESUMEN DE LA TESIS	
INTRODUCCIÓN.....	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
LISTADO DE CUADROS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
HIPÓTESIS.....	2
REVISIÓN LITERARIA.....	4
CAPÍTULO 1- El Centro Internacional de Tecnología.....	6
CAPÍTULO 2- Funcionalidad del Centro Internacional de Tecnología.....	19
CAPÍTULO 3- Conceptos de Marketing de Servicios.....	53
CAPÍTULO 4- Posicionamiento en el Mercado.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	76
ANEXOS.....	78
CV	84

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Oficinas Internacionales de RDECOM	8
Cuadro 2: Oficinas Internacionales de RDECOM	12
Cuadro 3: La cadena de mando en el Army	13
Cuadro 4: Sistema de Ciencia y Tecnología del Ejército de los EE.UU.....	14
Cuadro 5: El sistema de laboratorios del RDECOM.....	15
Cuadro 6: Organigrama Estructural del Comando del CIT con asiento en Chile...	17
Cuadro 7: Resumen.....	63

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo va a demostrar que es viable implementar los conceptos de *Marketing* de Servicios, en adelante MS, en Organismos Gubernamentales que al momento de su concepción no han sido estructurados para que funcionen utilizando los mismos.

Para ello tomaremos como ejemplo a una Agencia del Ejército de los Estados Unidos (*U.S. Army*) que es la responsable de desarrollar cooperación internacional en el área de Ciencia y Tecnología. Llamaremos a esta agencia “Centro Internacional de Tecnología” (CIT).

Estudiaremos y analizaremos su organigrama y cuál es su “manual” para desarrollar las tareas asignadas. Pero, por sobre todo eso, analizaremos la cultura imperante en esta institución, la cual es clave conocer en profundidad para luego poder implementar los nuevos conceptos de *Marketing* de Servicios (MS).

Desarrollaremos una tesis del tipo “Desarrollo Profesional o Proyecto Profesional de Maestría” ya que se describirán y se analizarán las acciones profesionales diseñadas y ejecutadas por el estudiante para resolver un “problema” particular de la práctica.

HIPÓTESIS

Utilizando y entrelazando las variables independientes *Marketing* de Servicios y Conducción Organizacional, podremos decir que: “el *Marketing* de Servicios puede ser implementado e institucionalizado con éxito en Organismos Gubernamentales que no habían sido concebidos para que funcionen bajo esa modalidad”

Para ello se adaptarán, en cierta medida, las herramientas que brinda el *Marketing* de Servicios (MS), para que estas puedan ser interpretadas y adoptadas por aquellas personas no instruidas en el campo de los negocios como son los componentes militares del Centro Internacional de Tecnología (CIT).

En principio es fundamental generar un cambio cultural, que conlleve a un cambio organizacional focalizado en la metodología de trabajo y de comunicación del CIT para con sus futuros “colaboradores”.

Identificadas las variables, y solo con el fin de facilitar la lectura de este trabajo, mencionaremos algunos de los componentes de las variables independientes:

Marketing de Servicios (MS)

1- MS aplicado al Cliente Interno (CIT), sustancialmente diferente al aplicable en el sector privado, puesto que debe convivir con una doctrina militar.

2- MS aplicado al Cliente Externo, necesita del apoyo del Cliente Interno, para validar las acciones tácticas y las estratégicas del “negocio”

Conducción Organizacional

1- Información (cultura, métodos de trabajo, organización, política interna, política exterior, etc.) de cada uno de los países/estados en donde se desempeñará la misión.

2- Comunicación, como comunicar la actividad y como realizar un “*Customer Relationship Management*” (CRM) o “*management*” de la información, analizando: patrones, estilos y métodos.

Realizando un análisis de las variables anteriormente mencionadas, veremos que subyace inmersa en ellas, la cuestión cultural y que como una variable independiente, esta afectara a los lineamientos de las variables anteriormente mencionadas.

Se generará una nueva doctrina de desempeño laboral, en la que se vea a los objetivos de trabajo como “clientes” (bajo la definición comercial de cliente) y a su vez vea al CIT como una empresa que se desenvuelve en un “mercado” en donde existen competidores y que deba competir para obtener la mayoría del mismo.

REVISIÓN LITERARIA

La siguiente tesis demostrará la factibilidad de incorporar nuevos conceptos obtenidos del *marketing* de servicios en los organismos gubernamentales, en este caso el Ejército de los EE.UU. y su oficina Regional Latinoamericana en Ciencia y Tecnología (CIT).

Se ha realizado una búsqueda bibliográfica que trabaje esta área temática en distintas bibliotecas de la ciudad de Buenos Aires y no se ha podido encontrar material que refleje la investigación que se está llevando adelante, con foco en los temas específicos que se estarán analizando (aplicación del marketing de servicio en organizaciones gubernamentales).

No se ha podido encontrar material alguno que utilice las técnicas en mención tanto en organizaciones gubernamentales como en organizaciones militares.

Se ha utilizado Internet, para la búsqueda de trabajos que reflejen el presente y no se ha podido encontrar ninguno que lo aborde en el sentido en el cual va a ser abordado. Sólo se ha encontrado un trabajo cuyos autores son el Capitán Stoney Trent y el Capitán James L. Doty del Ejército de los EE.UU. se ve reflejado el término “marca Ejército de los EE.UU.” pero la utilización que ellos le han dado no es la misma que se le está dando en esta tesis, ellos han trabajado en el campo de “*Information Operation*” y está más vinculado al control de la información y a como posicionarse en un frente de batalla. El nombre de dicho trabajo es “*Marketing: Un aspecto de las Operaciones de Información que se pasa por alto*”

Se ha acudido a la biblioteca del Ministerio de Defensa Argentino, del Ejército Argentino y del Estado Mayor Conjunto Argentino” y no se ha podido encontrar material referente a este tema.

Se indagó en la Biblioteca del Pentágono, del Ejército de los EE.UU. y otras organizaciones gubernamentales de los estados Unidos y no ha aparecido material que se refiera a este campo de investigación.

Es por lo hasta ahora descripto y basado en la investigación / búsqueda llevada a cabo que esta tesis es aparentemente bastante original en su tema de análisis.

CAPÍTULO 1: EL CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGÍA

La idea de desarrollar cooperación internacional en campo de los armamentos, surge en los Estados Unidos de pos Segunda Guerra Mundial, cuando primero se instalaron “oficinas” (Ver anexo 1) que estaban destinadas a buscar la manera de homologar equipos militares que se empleaban en las fuerzas de la OTAN (Organización Tratado Atlántico Norte) como también mejorar las capacidades de logísticas de las unidades, por ejemplo, la generación de calibres comunes para las armas o el uso de baterías de 24 voltios para todos los vehículos militares. Con esta coordinación la OTAN podía enfrentar de una mejor manera a las fuerzas del Pacto de Varsovia (Bloque Soviético) y es a partir de los desarrollos tecnológicos llevados a cabo por cada una de las naciones integrantes de esta alianza que se ha comenzado a engendrar el concepto de cooperación científico tecnológico.

Se ilustrará lo anteriormente descrito con un ejemplo, durante la década del setenta los EE.UU. Francia y Alemania, encararon en conjunto la decisión de generar un tanque de combate común para las tres naciones. El proyecto fue llamado XM70, trabajaron varios años en conjunto, pero luego con el correr del tiempo, cada uno de los países integrantes, percibieron que tenían necesidades distintas y optaron por separarse del programa. Primero se retiró Francia y sobre la base del XM70 desarrolló su propia versión que fue conocido como *Le Clerc*, luego entre los EE.UU. y Alemania existía una importante diferencia planteada en la planta motriz a instalar en el tanque y se separaron del programa conjunto. Alemania utilizó un motor estándar que podía utilizar todo tipo de combustible y creó el *Leopard* y EE.UU se volcó por una turbina y desarrolló el *Abraham M1*. Este programa fue entre otros casos el mejor

ejemplo de cómo trabajando en cooperación se optimizan los recursos, pero sobre todo se incrementa la capacidad científico tecnológica de la nación porque se utilizan la misma cantidad de recursos existente para el programa, pero los resultados son obtenidos por dos o más partes, porque el otro integrante del proyecto en conjunto también invierte en la investigación y se abordan distintas líneas de investigación y el conocimiento luego al final del ejercicio es el doble. A esta experiencia la podemos mencionar como un “*Win Win situation*” de las partes integrantes, aunque seguramente en esos años no era llamado de esa forma.

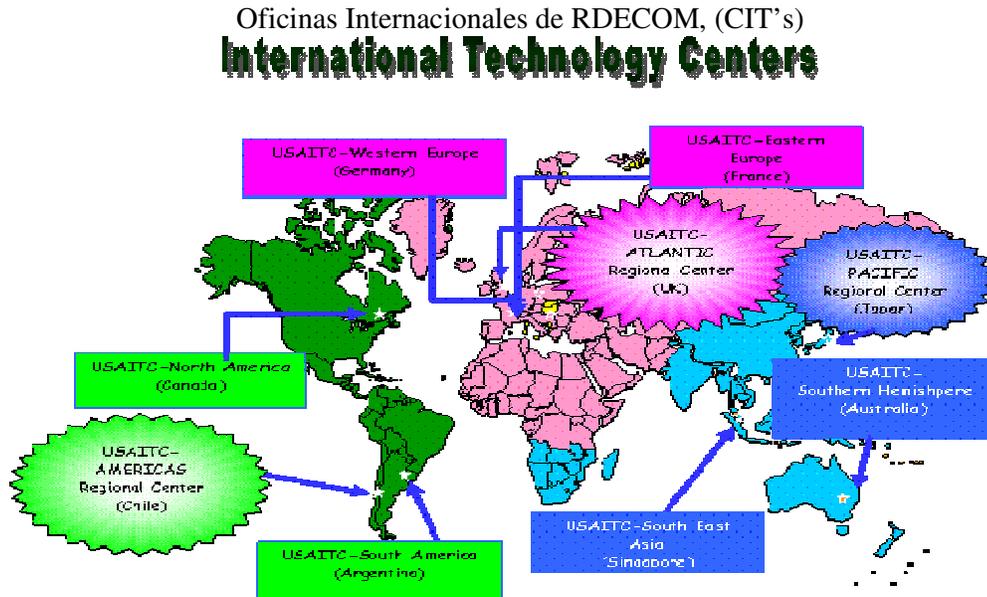
De aquí nacieron las lecciones claves para el futuro y como desarrollar proyectos en forma conjunta. Sin embargo y pese a esas diferencias planteadas entre las naciones participantes del XM70 el *Abraham* M1 (primera versión) llevaba un cañón L68 de 105mm. de producción Británica, y luego la versión MiA1 llevaría el cañón Smoothbore de 120mm. de producción Alemana.

Este tipo de oficinas (Centros Internacionales de Tecnología) se encuentran en los países centrales del desarrollo tecnológico actual, que en su momento fueron los países aliados a los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, más Alemania, y que fueron beneficiados con el plan Marshall, más contaban con excelentes capacidades científicas tecnológicas desde principios del siglo XX.

Mayormente se establecieron relaciones con Institutos de Investigaciones de las fuerzas armadas, esto se debía a que las relaciones eran principalmente entre Estados y por estar bajo la política de confrontación de la Guerra Fría. Más tarde establecieron vínculos con entidades privadas que trabajaban para las fuerzas armadas. Tengamos presente que estamos hablando del período 1970-1990, en el cual, la doctrina de la

cortina de hierro y su cultura, estaban en su apogeo por lo tanto muchos de los campos de investigación se encontraban circunscriptos a la órbita de los Estados por la Doctrina de Defensa Nacional.

Cuadro 1



Fuente: Web (2008)¹

Esta cultura dominante, generaba una subcultura de trabajo basada en distintos patrones, los cuales no se encontraban regidos por ningún tipo de ordenamiento y/o coordinados con las brechas específicas a cubrir. Las necesidades los llevaban a tener en ciertos rubros, objetivos comunes, y con mucha más presencia y auge en el campo tecnológico.

Estas necesidades hicieron que las herramientas para la negociación, en el campo de Ciencia y Tecnología no fueran las mismas que se utilizaban en el mundo de los negocios, porque en el mundo de los negocios se tenía y se tiene la visión de la mejora

¹ Recuperado de: <http://www.rdecom.army.mil/SOSI/SOSI20%ITC.htm>

permanente, bajar costos y aumentar el share, entre otros. Pero situados en nuestro punto de análisis, y específicamente en este tipo de oficinas (CIT's), los objetivos eran obtener mejor tecnología para evitar un conflicto entre los polos dominantes mediante la disuasión. A ella se llegaba a través del equipamiento militar de alta tecnología, que era utilizado en distintas demostraciones de fuerza y esto generaba la necesidad de no ir a un conflicto directo entre los dos polos (USA-URSS)

Por lo tanto, al momento de realizar la doctrina mediante la cual los CIT's se iban a conducir atravesando horizontalmente los Centros de Investigación de las naciones integrantes de la OTAN, no fueron tenidos en cuenta ninguno de los conceptos de *Marketing* o Negociación, ya que se contaba con los fondos necesarios para hacer y deshacer a su voluntad, basados en la doctrina de Seguridad Nacional. Acá podemos acotar que en esos años la economía no era tenida en cuenta por lo tanto no era preciso ser eficientes en el buen uso de los recursos.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, los EE.UU. tenían un alto nivel de desarrollo en el campo de la ciencia y la tecnología e investigación y desarrollo y por sobre todos los demás estados el nivel de producción que puede alcanzar de distintos equipamiento de alta gama. Existían varios otros países que podrían haber alcanzado ese nivel de desarrollo, pero las políticas internas y las decisiones tomadas con respecto hacia donde debería de ir el país, los han dejado al margen. Sólo por citar algunos ejemplos mencionaremos a Argentina, Brasil e India entre otros como el grupo de países que no han sabido como incrementar sus capacidades tecnológicas, en el período 1950-1990. Pero existió también otro factor que les limitó el acceso a los conocimientos científicos y fue que los EE.UU. habían circunscrito el intercambio de

conocimiento para aquellas naciones que eran integrantes de la OTAN y/o afines a la política de los EE.UU. y las naciones dadas como ejemplo no se encontraban en ese selecto grupo. Esto no indica que la OTAN, como organismo los había marginado, sino que las políticas que estas naciones desarrollaban no habían sido direccionadas para ser parte integrante de la alianza. En el caso Argentina, en especial, ha sido muy difícil e inconstante direccionar sus políticas hacia el grupo que se encuentra alineado con la OTAN, inclusive una vez firmado el acuerdo de “Aliado extra OTAN” (MNNA)

el Gobierno Argentino no supo aprovechar las oportunidades que tenía a su disposición.

Caído el muro de Berlín, y entrando en este nuevo mundo, surgen naciones con necesidades propias y con amplia voluntad de desarrollo. Estas se enfocan en los campos de la ciencia, tecnología y educación como la base sustentable de su propio desarrollo a nivel mundial. Por mencionar algunos, India, Paquistán, Indonesia, Singapur, Sudáfrica, y en otra medida Brasil, México, Argentina y Chile.

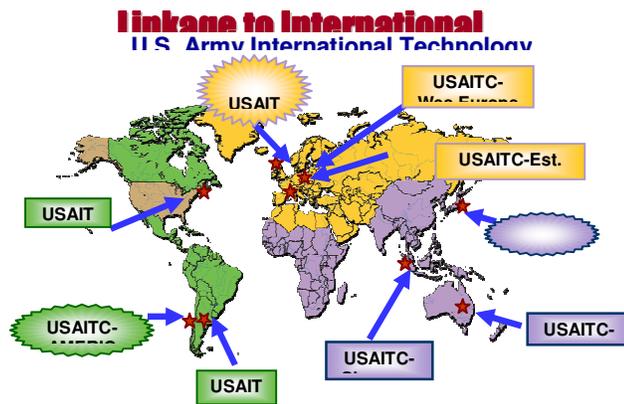
Los líderes del Ejército de los EE.UU. han visto que en “su patio trasero” se estaban desarrollando distintos aspectos tecnológicos que eran de interés para ellos porque contaban con una visión para la concepción totalmente distinta y contaban con distintas capacidades tecnológicas más tenían un excelente nivel de Científicos e Ingenieros, muchos de los cuales habían sido educados en los Estados Unidos primordialmente y también en Europa.

En el proceso de mejorar e incrementar las capacidades científicas tecnológicas, el *US Army* decide abrir su primera oficina de cooperación científica fuera de Europa y es Japón el país elegido a inicios de la década de los noventa. A partir de esa experiencia se incluye Australia bajo su comando y se realiza la apertura de Singapur.

Luego, se tomó la decisión de abrir la primera oficina de Ciencia y Tecnología de la historia del Ejército de los EE.UU. en Latinoamérica. En forma conjunta con esta apertura, se profundizó aún más el continuo cambio llevado a cabo dentro del organigrama del Ejército de EE.UU. creando un nuevo Comando que “Comandaba” todas las actividades científico tecnológico del Ejército, este sería el RDECOM (*Research Development Engineering Command*) inaugurado en el 2002 bajo el AMC (*Army Materiel Command*) uno de los “*Major Command*” (comandos manejados por Generales de 4 estrellas).

El Centro Internacional de Tecnología abre sus puertas en el año 2004, luego de 1 (un) año de análisis para determinar su ubicación, se vislumbró que la ciudad de Buenos Aires era el sitio ideal para tener allí su base operativa. Meses más tarde abre las puertas la oficina del Comando Regional América en Santiago Chile, quien tiene responsabilidades sobre las agencias de Buenos Aires y Ottawa (Canadá). De esta manera queda dibujado el nuevo mapa de cooperación científico tecnológico.

Oficinas Internacionales de RDECOM, (CIT's)

Fuente: Web (2008)²

Como se ha mencionado antes, el Centro Internacional de Tecnología (CIT) pertenece al RDECOM (*Research Development Engineering Command*) del *US Army*, que fue creado en el año 2002. Repetimos esta mención a las fechas para que el lector tenga presente que todo el eje rector e institucional del CIT tiene a la fecha no más de 15 años de existencia, por lo tanto no tiene “tanta experiencia” vivida en el campo en donde le fue asignado desarrollar su trabajo.

El RDECOM, fue ideado con un concepto nuevo para el Army, extraído de la industria aeroespacial y de distintas compañías privadas. Utilizan el sistema de “Matrix” para su estructura (Ver anexo 2, Pag.87) organizacional.

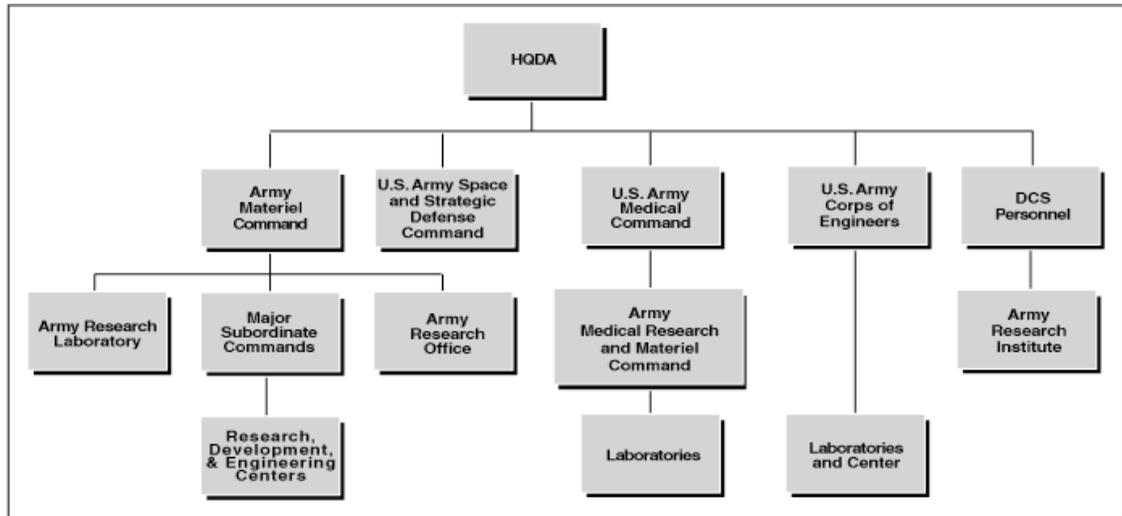
Este simple hecho, acerca a pensar que en la idea original de la concepción del comando se entendía que no se podía desarrollar o llevar a cabo el mismo con los sistemas organizacionales utilizados hasta ese momento. No es materia de análisis de este trabajo abordar la formación de este comando, simplemente hacemos mención a

² Recuperado de: <http://www.rdecom.army.mil/SOSI/SOSI%20ITC.htm>

este hecho para poder justificar en el CIT las aplicaciones de nuevas estrategias y tácticas a utilizar.

Cuadro 3

La cadena de mando en el Army es la siguiente



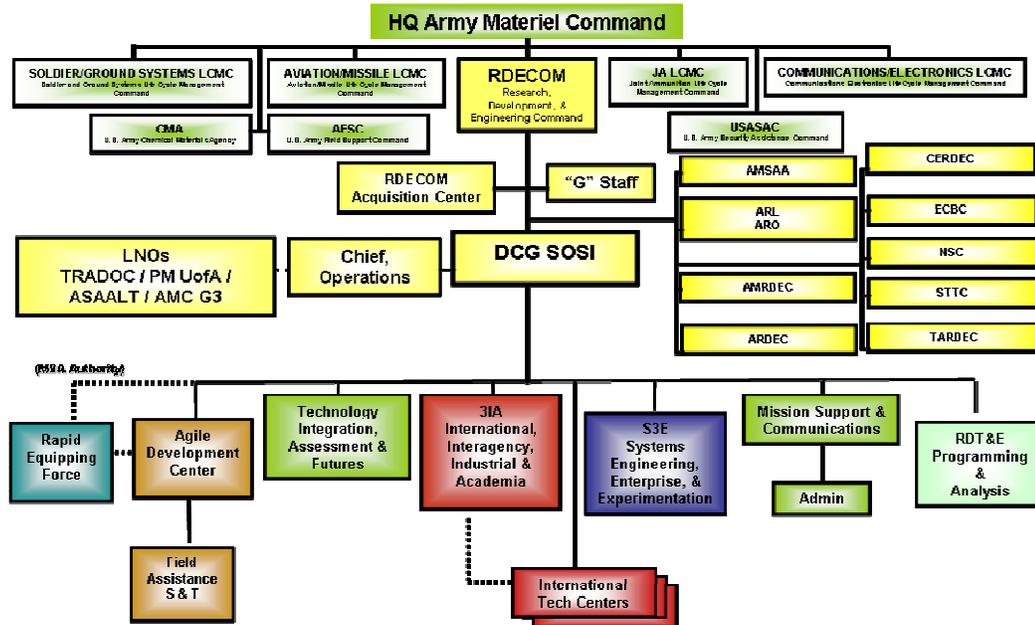
Fuente: Web (2008)³

El RDECOM es uno de los “*Major Subordinate Commands*” perteneciente al Army Materiel Command, el cual a su vez está subdividido en 2 grandes ramas, la primera es logística y la segunda es Ciencia y Tecnología, entre ellos el RDECOM:

³ Recuperado de: <http://www.fas.org/man/dod-101/army/docs/astmp/c1/figI33.htm>

Cuadro 4

Sistema de Ciencia y Tecnología del Ejército de los EE.UU.



Fuente: Web (2008)⁴

El CIT se nutre de los requerimientos que provienen de las necesidades que tienen los diferentes laboratorios que pertenecen al comando. Estos elaboran una lista de requerimientos, basadas en las necesidades del US Army y la misma es enviada a cada una de las regiones para que las oficinas realicen la búsqueda.

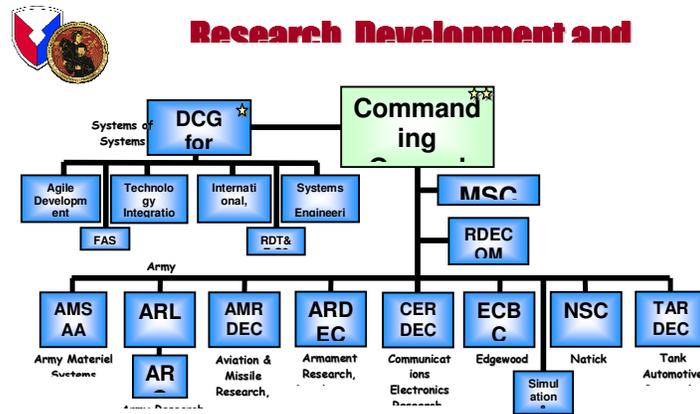
Sólo para poder dimensionar un poco el tamaño del Comando del que estamos hablando, el “*Army Materiel Command*” tiene un presupuesto anual de cerca de U\$16, 000, 000,000, de esos unos U\$ 4, 500, 000,000 son destinados al RDECOM para gastos de investigación directa en C&T. El AMC está compuesto por cerca de 60.000 empleados, el RDECOM está integrado por cerca de 16.000 empleados, los cuales mayoritariamente civiles y/o militares en retiro y más de un 80% de ellos están

⁴ Recuperado de: : <http://www.rdecom.army.mil/SOSI/SOSI%20organization.htm>

abocados a la investigación y el resto es personal de apoyo. El CIT es responsable de representar a este “monstruo” institucional en toda la región Latinoamericana (24 países).

Cuadro 5

El sistema de laboratorios del RDECOM



Fuente: Web (2008)⁵

No es intención de este trabajo el lograr que el lector sea un erudito en el conocimiento del sistema científico tecnológico del *US Army*, mostramos estos charts para que se tenga un real acercamiento a la realidad de la complejidad del sistema organizacional y cultural, cuestión a tener en cuenta al trabajar la porción de análisis del cliente interno.

En el plan original para la instalación del CIT en Buenos Aires era la de poder brindarle tres años continuos de trabajo sin tener que presentar resultados favorables de la inversión realizada. Poder trabajar en la creación de nuevos contactos y

⁵ Recuperado de:

http://www.ndia.org/Content/ContentGroups/Divisions1/Manufacturing/4_bedelldinnerRDECOMSTSOSIFocus.pdf /recuperado

mercados. La estrategia inicial era la de asumir el riesgo de la inversión en Latinoamérica, pero apenas transcurridos los primeros 6 meses de la apertura, un cambio de conducción en el comando obligó a presentar resultados efectivos en el corto plazo y fue así que se dejó de trabajar con la visión puesta en tres años hacia adelante y se reformuló la táctica operacional para mostrar resultados, siendo destacable la actitud del Sr. Director del CIT quien permitió “experimentar” con las herramientas del MS y apoyó en todo momento la utilización de las mismas para poder obtener resultados concretos en lo inmediato.

En el período de 1 año, se pudieron mostrar resultados tangibles gracias a la agilidad mostrada por los integrantes del CIT. Se adaptaron a los nuevos requerimientos y comenzaron a implementar una nueva estrategia global de trabajo utilizando herramientas obtenidas del *Marketing* de Servicios con un proceso de re-adaptación para el uso en dicho centro. De no haber sido utilizadas en ese momento, casi con seguridad, no se hubiera podido administrar el flujo de información y la comunicación con los clientes tanto internos como principalmente externos.

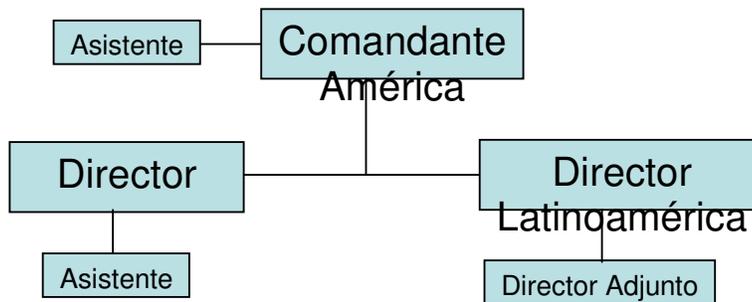
El CIT tuvo como su primer Director a un civil, Doctorado en Relaciones Internacionales y como a su Director Adjunto a un ciudadano Argentino, también civil, Licenciado en Relaciones Internacionales. Posee una estructura pequeña porque en su momento de concepción, se le asignó una tarea determinada y un presupuesto acorde a ella, en la cual no se contemplaba la incorporación de más colaboradores en lo inmediato destinados a trabajar las áreas administrativas, financieras y de comunicaciones. Estas mismas fueron llevadas adelante por los Directores, al igual que la búsqueda y análisis de los contactos realizados. Podrá notarse una pesada carga

laboral que para poder ser realizada, debe de estar organizada y esquematizada, y todos los procesos coordinados.

A continuación se hará una descripción de cómo es el organigrama institucional del Centro Internacional de Tecnología – Américas- situado en la ciudad de Santiago, Chile y del Centro Internacional de Tecnología –Latinoamérica-, describiremos las funciones asignadas a cada uno de los cargos.

Cuadro 6

Organigrama Estructural del Comando del CIT con asiento en Chile



Fuente: elaboración propia (2008)

Comandante América

El puesto fue asignado a un militar de carrera dentro del *US Army*, mayormente con el rango de Coronel y con una vasta experiencia previa de trabajo en el campo científico tecnológico del Ejército de EE.UU. Bajo su mando se encuentran las dos oficinas regionales que posee su comando, la primera situada en Ottawa, Canadá y la segunda en Buenos Aires, Argentina. El coordinará las acciones a llevar a cabo en dichas oficinas y fijará los lineamientos de trabajo a seguir, los objetivos y dará los márgenes de tiempos y prioridades. El puesto requiere capacidad de management y liderazgo que deberá ser utilizado para priorizar antes los diferentes requerimientos generados desde el comando central (Situado en Fort Belvoir, Virginia, USA). Es el generador

de los reportes de actividad mensual realizados bajo su mando. Deberá contar con conocimientos de finanzas y administración para poder ser contralor de los gastos realizados bajo su gestión.

Su puesto reviste de la necesidad de tener una capacidad analítica muy importante ya que su misión principal es la de tomar las nuevas tecnologías encontradas por las oficinas bajo su órbita, clasificarlas y luego informarlas a la Comandancia. Las cualidades con las que hay que contar para ocupar el puesto es tener conocimiento de cómo funciona el sistema del *US Army* en el campo de la ciencia y tecnología porque su función primordial es la de estar en contacto continuo con los Centros de Investigación y Desarrollo del Ejército de EE.UU. situados todos ellos en territorio de los EE.UU.

Hemos mostrado en páginas anteriores que el mundo está dividido en tres regiones para la tarea de relevamiento y búsqueda de nuevas tecnologías, todas en distintos continentes con distintas culturas imperantes e idiomas distintos. Pues bien, los requerimientos para ocupar el puesto de comandante regional son exactamente los mismos.

Asistente Comandante América

Ya hemos mencionado que el Comando Central de la región de América se encuentra en la ciudad de Santiago de Chile. El Comandante tiene su asistente personal quien es un civil, ciudadano Chileno y no de carrera militar, con conocimientos de varias lenguas. Su puesto reviste el llevar la agenda del Comandante, realizar presentaciones,

coordinar los viajes del mismo por toda la región y la de llevar a cabo las tareas administrativas y presupuesto de su Oficina.

De la oficina de Canadá no abordaremos ningún tema específico ya que no atañe a nuestra investigación.

Director Latinoamérica

Su puesto se caracteriza por tener que combinar tanto conocimientos estratégicos como así también en menor medida tácticos (utilizando la terminología o el “Diccionario” del *Marketing* para las definiciones de Estrategia y Táctica), deberá desarrollar los lineamientos básicos de cómo operar la agencia y deberá definir la estrategia a seguir y en cuanto a las acciones tácticas, observarlas, para que mediante ellas alcanzar los objetivos fijados. Primeramente deberá poseer un castellano fluido y al menos comprender el portugués, seguidamente el tener experiencia en trabajos en donde Latinoamérica era su centro de análisis. Óptimo sería que tenga experiencia de vida en la cultura latinoamericana. Para poder definir la estrategia a seguir deberá conocer cuáles son las necesidades del Ejército de los EE.UU. en los próximos 20 años y también en lo inmediato, o sea, las necesidades operacionales de hoy en día. Determinar cómo utilizar los recursos hoy existentes para poder cumplir su misión es una de sus tareas principales, ya que no cuenta con grandes recursos humanos, digamos que dos personas para cubrir 24 países de los cuales sólo Brasil y México tienen una población conjunta de más de 300.000.000 millones de habitantes, no es lo indicado. Debe desarrollar la estrategia general del CIT basado en tres escenarios temporales que interactúan simultáneamente en el mismo período de tiempo, deberá planificar el trabajo de su oficina, mostrando los objetivos fijados y desarrollarlos a

los tres, según se vayan dando las negociaciones con los “clientes”. Los escenarios que debe tener en cuenta son los de máxima (pleno alcance de los objetivos), de media y mínima (bajo alcance de los objetivos). Pero a su vez deberá trabajar con otros tres escenarios que debe saber cómo manipular que son el corto, mediano y largo plazo:

El primero: el corto tiempo, encontrar las tecnologías que hoy son precisas para satisfacer las necesidades actuales en el Ejército, Para ello existen contactos fluidos con las agencias y laboratorios de investigación, que recaudan informaciones de las operaciones realizadas y emiten distintos comunicados de necesidades operacionales en el acto.

El Segundo: el mediano plazo, encontrar los desarrollos tecnológicos o de procesos de ingenierías que se están realizando hoy en día en toda Latinoamérica y ver si es viable realizar un acuerdo de cooperación para esos casos específicos de interés y de allí obtener un trabajo/investigación en conjunto en donde ambas partes salgan beneficiadas de la labor conjunta.

El Tercero: el largo plazo, aquí podemos trabajar en dos campos:

- A- Forjar lazos de amistad con los Ejércitos de toda la región y generar una red de tecnológica que sirva para incrementar las potencialidades/capacidades de todos sus integrantes.
- B- La parte política de la misión es la de optimizar las relaciones bilaterales de los estados, ya que en las agendas de los ministerios de relaciones exteriores siempre se está hablando de la cooperación como la mejor herramienta para

acercar a los países, y en este caso no sólo se está hablando, sino que se está poniendo en práctica y se está trabajando duramente en ello.

El Director debe saber cómo manejar todos estos aspectos en general y cada uno de los casos en particular.

Director Adjunto Latinoamérica

Su puesto hoy se encuentra con una carga adicional de tareas, puesto que la agencia no posee un asistente personal para el Director, como si tiene la agencia en Chile, por lo tanto en el reviste la necesidad de llevar adelante las tareas administrativas y financieras de la oficina y es el responsable de ordenar la agenda de trabajo y coordinar el calendario anual de tareas y responsabilidades asumidas. Coordina las visitas y los viajes a realizar al exterior e interior del país.

Realiza la labor de campo en la investigación, es quien bajo las directivas del Director busca a los “clientes” y realiza el primer contacto con ellos. Es quien segmenta el mercado y el que estipula que táctica se va a seguir en cada caso particular, puesto que es el primero en contactar al cliente y puede mediante la entrevista llevada adelante, interpretar y analizar las necesidades del mismo. Asesora al Director en la política a seguir con las relaciones que se están llevando a cabo y para las futuras. Es en él en donde quedan las experiencias vividas y la historia completa de la agencia porque su puesto no rota como el del Director y es por ello que se ha transformado en una figura clave para la misión general del CIT.

Debe poseer conocimiento personal de los Directores, Investigadores y/o autoridades vinculadas a la Ciencia y Tecnología de los países en donde está llevando a cabo su misión (24 países en total). Conocer los Institutos o Centros con los cuales se está planificando trabajar o aquellos con los que actualmente ya hay acuerdos vigentes. Debe saber entender e interpretar las políticas internas de esos estados en donde está trabajando para poder desenvolverse sin inconvenientes y poder asesorar en este campo al Director de la agencia y de esa manera poder determinar la táctica a seguir para optimizar los tiempos de trabajo y no recurrir varias veces en los mismos hechos. Su experiencia es clave para la misión Latinoamericana.

Debe conocer y tener contactos con las otras dependencias del gobierno de los EE.UU. que estén realizando alguna misión igual y/o similar en la región, ya que de esa manera se puede sinergiar el esfuerzo de ambas y obtener así un mejor resultado del trabajo en conjunto, a esto sólo se accede con la experiencia y el conocimiento del campo de trabajo.

CAPÍTULO 2: FUNCIONALIDAD DEL CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGÍA

Comenzaremos nuestro análisis recordando al lector que la cultura bajo la que fue concebido el CIT, no era una cultura predispuesta al cambio y a la innovación, era más bien una cultura muy cerrada y respetuosa de las tradiciones.

Debemos recordar que estamos trabajando sobre la base de una dependencia militar, que se encuentra dirigida por civiles y militares al mismo tiempo y que va a brindar servicios a Investigadores que no vienen exclusivamente del campo militar, aunque puedan tener experiencia en ella. Esta “mixtura” del componente, lleva a dos consecuencias primarias:

1- No existe un código de trabajo regulado y establecido para la realización de la misión asignada, con lo cual la estructura es permeable a incorporar estrategias, tácticas y técnicas muy diversas para el cumplimiento del deber asignado.

2- El caos puede surgir por no estar tipificada la tarea asignada y ello repercutir como posibles inconvenientes dentro de los cliente internos, que pueden ser percibidos por los clientes externos.

Se hará un análisis, no lineal, de la psicología militar, pero no con el fin de analizar a los militares, sino con el fin de entender un poco más como son sus estructuras organizacionales y como fueron concebidos sus patrones culturales y entender porque actúan de una manera y no de otra.

En el caso del CIT, vemos que su área de trabajo es América Latina, por ende mayoría de cultura Española y/o Latina. Hemos mencionado que el CIT es parte del Ejército

de los EE.UU. y su cultura es mayoritariamente anglosajona y aunque tenga muchos integrantes latinos, el proceso de incorporación al *US Army* es tan riguroso en el campo del adoctrinamiento y hace que la persona que lo recibe comience a pensar como militar anglosajón y aprenda como desenvolverse en ese mundo en el cual lo más importante es conocer esa “sub-cultura” que es el *US Army*. Esto puede generar que algunos oficiales y/o integrantes del *US Army* al momento de tener que realizar “operaciones o trabajos de campo” en Latinoamérica, les cueste entender por qué somos tan distintos a ellos o tengamos nuestros tiempos y modismos. Es muy difícil para ellos (militares del *US Army*) dejar de pensar de la forma en la cual han sido entrenados y como lo han hecho durante toda su carrera profesional. Esto no implica que no comprendan o que no tengan la habilidad de hacerlo, implica que el punto de análisis, o punto de partida, que ellos van a utilizar para realizar sus tareas es distinto y van a tener que realizar un trabajo adicional para poder comprender la cultura latinoamericana y todas las subculturas integrantes en ella.

Por mencionar un ejemplo, la definición de Valor o Valores para el *US Army*, dista mucho de la definición de Valor para el mercado empresario en el cual vamos a estar realizando nuestro trabajo de análisis, para el *US Army* los Valores son:

.....“**Army Values** **Loyalty** Bear true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, your unit, and other Soldiers. **Duty** Fulfills your obligations. **Respect** Treat people as they should be treated. **Selfless Service** Put the welfare of the nation, the Army, and your subordinates before your own. **Honor** Live up to all the Army values.

Integrity *Do what is right, legally and morally.* ***Personal Courage*** *Face fear, danger, or adversity”⁶*

Este es un claro ejemplo de la diferencia cultural existente entre las organizaciones, usando una misma palabra con un mismo significado, súmenle a este término la identificación de Valores para cada una de las naciones latinoamericanas. Un mismo término tiene condiciones distintas y según quien las mencione tendrá un significado y mensaje diferente, el secreto residirá en saber cómo utilizarlo y conocer que interpreta el otro del término que yo estoy mencionando, resumiendo, lograr hablar el mismo lenguaje con el cliente.

Todos los militares del mundo tienen rasgos y características en alguna medida similares, todos deben saber acatar órdenes y dictar órdenes, ya que la clave militar para el éxito es el funcionar según las reglas y según una autoridad mayor que los dirija en su misión. Todos tienen en mayor o menor medida Capacidad de Liderazgo, y esta es una de las capacidades más tenidas en cuenta al momento de generar los ascensos. Hasta aquí podemos decir que algunas empresas funcionan de la misma manera.

Pero la “gran” diferencia entre el Liderazgo Militar y el Civil, es que el Liderazgo Militar desde las bases de su concepción no se desarrolla basado en el “Carisma”, sino se basa en el poder de la autoridad y en la obediencia, parte fundamental de la doctrina de entrenamiento y es la médula espinal de las organizaciones militares. En

⁶ Recuperado de: <https://en.wikipedia.org/wiki/LDRSHIP>

cambio, en el ámbito Civil, aquellos liderazgos que se basan en el carisma, son los liderazgos que mejor se sostienen con el tiempo, porque no existe la figura de la autoridad basada en el poder de la represión, sino que más bien está asociado a la capacidad de la persona que detenta el liderazgo carismático.

El liderazgo militar tiene su razón de ser ya que desde el primer escalafón militar tanto los oficiales, como suboficiales, saben que alguna vez en su carrera van a ordenar una misión en la cual existe un alto porcentaje de que los participantes tienen riesgos de vida. Si el liderazgo en esa unidad se desarrolló sobre la base carismática, existe una alta posibilidad de que los responsables de cumplir la misma tengan dubitaciones para realizarla, por la relación entablada con el líder, y el líder se verá en inferioridad de condiciones para poder expresar su autoridad porque va a tener que dejar de lado el raciocinio lógico he imponer su voluntad.

En cambio sobre la base de una autoridad firme, esa posibilidad de negarse a cumplir una misión asignada se reduce hasta quedar en la más mínima expresión. Es de esta manera que la cultura imperante en estas Instituciones se transmiten de generación en generación, y es por ello que son culturas muy cerradas en cuanto a su doctrina y siempre se retroalimentan de líderes del pasados y los utilizan como a modo de ejemplos, para poder sostenerse en el tiempo.

Porqué se ha abordado este tema, sólo para tener presente y un poco más en claro el carácter, cultura, valores y la doctrina de los integrantes de una Institución Militar. Son personas que han desarrollado su personalidad de forma muy marcada y con mucha presencia y autoridad, han desarrollado la habilidad para recibir una orden y de

encontrar la manera más rápida de cumplirla al menor costo posible, entendiendo por costo el costo de vidas humanas y/o de equipos militares, pero no bajo la concepción de costos que se realiza en el mundo de los negocios. Esto nos determina que por lo general su visión de la situación es cortoplacista, ya que su adiestramiento fue concebido para ello y el sistema de rotación bajo el cual trabajan les deja hasta un máximo de tres años para desarrollar su tarea. Pero esta realidad no quita que tengan, ellos, la habilidad de poder cambiarla o de poder educarse incorporando nuevos conceptos, sólo buscamos marcar la existencia de la misma.

Por citar un ejemplo, puede suceder que se le asigne a un oficial del *US Army*, que genere algún tipo de acuerdo de cooperación binacional con una universidad, porque se sabe que allí se están realizando distintas investigaciones a nivel de las ciencias básicas, seguro que se focalizará en obtener en el corto plazo algún acuerdo con la universidad en cuestión. Podemos “predecir” que el militar realizará un análisis de las necesidades de la universidad en cuestión y verá que existen varios campos en donde él puede colaborar con ellos para suplir algunas de sus necesidades, como por ejemplo brindando recursos, equipos, información, o simplemente invitando a alguno de sus Investigadores a cumplir un intercambio científico con algún laboratorio perteneciente a su institución. Él se encuentra situado en Latinoamérica y sabe bien que existen infinidad de necesidades presupuestarias y él conoce que dispone de capital como para colaborar con ellos.

Ante esta situación no sería ilógico pensar que existe un vasto campo para negociar un acuerdo de cooperación y reflexiona que según su análisis personal podría estar a un 90% de alcanzar el objetivo de su misión porque cuenta con los fondos necesarios

para hacerlo. Pero resulta que la universidad, ante su presentación formal (reunión en la cual se da un “*brief*”) en una primera instancia le responde al militar designado que se deben analizar las propuestas hechas ante un consejo académico, y que luego podrán brindar una respuesta.

En el mundo de los negocios, si conocemos los objetivos a lograr, y que necesitamos capital y se nos presenta una excelente oportunidad como la propuesta del CIT, en donde entre los beneficios también se encuentran fondos disponibles, se puede tardar solo unos segundos en definir una respuesta, la cual lógicamente será positiva, porque uno está necesitado de fondos. Aquí observamos cómo el mundo de los negocios en ciertos aspectos actúa y razona como el mundo militar, para el “colaborador” que está llevando adelante la negociación con la universidad sería exactamente igual, positiva, pero encuentra una respuesta en blanco, sin definición alguna, sin poder él tomar una determinación de los pasos a seguir, podemos decir que se encuentra en un limbo, sin nada fijo en el futuro.

Ante esta situación comienza a realizar un nuevo análisis de la situación porque ve que se aleja el porcentaje de éxito de su misión, sabe que no obtendrá el éxito de su misión en el plazo que le fue determinado. Su amplia formación lo va a llevar a analizar cómo fue que no pudo predecir ese escenario planteado por la universidad, él “colaborador” había realizado un total análisis de la situación de la Universidad apoyado en la información que toda persona necesita para dirigir una acción que es conocer a su contraparte, como por ejemplo:

- 1- Cantidad de Escuelas dentro de la Universidad (dimensión de la misma)
- 2- Cantidad de alumnos que asisten

- 3- Cantidad de artículos publicados, provenientes de alumnos y profesores
- 4- Presupuesto asignado por las distintas áreas del gobierno
- 5- Manera en que fluye los recursos y modo de asignación
- 6- Cantidad de acuerdos internacionales que posee
- 7- Cantidad de proyectos existentes a la actualidad
- 8- Modo de selección del personal, tanto docente como alumnado
- 9- Cantidad de Doctores o Postgraduados que posee la Universidad
- 10- Análisis de donde se Pos graduaron esas personas

Pero algo falló, y ante un cuadro de situación adverso, entonces, puede suceder que el “colaborador” le plantee el cuadro de situación al académico comentándole de las áreas en donde la universidad puede recibir la ayuda, a modo de indicarle que él había hecho bien su tarea de analizar a la contraparte para la negociación y que conoce a la perfección las necesidades, ya que él se presenta como “La Oportunidad” y como un último intento de poder lograr su objetivo en el corto plazo expresa, ..”si ustedes no quieren trabajar con nosotros, habrá seguramente otro que aproveche la oportunidad de hacerlo”... Y en ese preciso instante puso su porcentaje de éxito de la misión en 0%.

Sus palabras no buscaban el rechazo inmediato, simplemente él quería escuchar que había interés en la propuesta y nada más. El militar reaccionó de esa manera porque su formación y cultura lo lleva a dirigirse a su objetivo de la forma más rápida certera, sin pérdida de tiempo y tratar de concluir su misión lo antes posible al menor costo posible.

Que fue lo que pasó, la cultura y formación que posee el militar no le permitió ver y analizar previamente la cultura imperante en las universidades y al no poseer un patrón de trabajo basado en los conceptos de *Marketing* de Servicio, seguramente al hacer el análisis de la Universidad se instruyó en cuanto a los fondos que recibe la universidad, su composición orgánica, sus trabajos presentados a nivel académicos, pero omitió algo fundamental que es el conocer bien a fondo la cultura de la universidad y eso implica su historia y su formación doctrinaria y más que nada como ellos interactúan con otras instituciones. La información obtenida previamente a la visita a la universidad, son datos numéricos, fríos, los cuales necesitan al momento de ser analizados una tamización muy importante para entender a los mismos.

Concluimos que con este tipo y calidad de información podemos perfectamente generar un tablero comando de situación, pero no lo suficientemente profundo como para elaborar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) previo, para poder llevar adelante las negociaciones, porque para ello debe conocer al cliente, ver en el medio en donde se mueve y para ello debe de conocer la cultura, la política y los actos sociales que lo rodean.

Otro “colaborador” que hubiera llevado adelante la negociación con la universidad, y hubiera desarrollado todo un plan táctico/estratégico (entendiendo táctica y estrategia como en el mundo del *Marketing*) para la misma utilizando las lecciones del MS, hubiera podido entender que la respuesta brindada, por la universidad, era cabalmente un sí, pero al estilo universitario, porque los profesores universitarios sabían que ni siquiera el rector de una universidad puede dar una respuesta inmediata, aunque él lo quiera, porque siempre debe de consultar con el consejo u otros integrantes porque él

no es el “dueño” y por sobre todas las cosas, él está realizando política universitaria y si acuerda algo por su lado sin la aprobación de los consejos, puede ser un arma en su contra a los momentos de efectuarse una renovación de mandatos.

Se hace esta referencia porque uno de los pilares en el cual se va a basar esta tesis es en la habilidad de la negociación y en cómo utilizar la estrategia negociadora de forma tal de arribar a los objetivos. Estrategia que en un alto porcentaje de las veces difiere de las estrategias enseñadas en la vida militar.

Se continúa con la inserción de los conceptos del MS en el accionar del CIT y como fueron plasmados.

El concepto tradicional de la calidad, que era impuesto por el productor, medido y certificado por el estado, se ha renovado y es ahora el cliente el que define la calidad de un servicio, es él el que hace la evaluación final y en última instancia decide si continua o no tomando el mismo.

En el caso del CIT, nuestros clientes son las instituciones que visitamos y nuestro producto es la posibilidad de generar cooperación binacional. Si el desarrollo de la presentación de las actividades del CIT delante de los futuros clientes o la forma en que presentamos nuestro abanico de herramientas factibles o como nosotros accionamos luego de la visita (a causa de la mala acción de nuestro cliente interno), no satisface al cliente, nuestra calidad de atención estaría en un nivel muy bajo. Esto traería como consecuencia una posterior carga de trabajo adicional para poder revertir la mala imagen dejada.

El CIT ha hecho especial hincapié en el estudio de la metodología de cómo realizar presentaciones (*Power Point*) que sean de interés y no permitan la distracción de quien está recibiendo el *brief*, además de estudiar el tiempo en el cual una persona puede retener en forma eficaz la información que está presenciando, entre otras acciones. También el CIT ha estudiado distintas presentaciones de empresas del sector privado en búsqueda de palabras claves que estuvieran en boca de los “civiles” para poder hablar el mismo lenguaje.

Hemos de mencionar al otro cliente con el cual trabajamos y es nuestro cliente interno y ellos son los laboratorios del Ejército de los EE.UU, y en otra medida todos los Laboratorios y Centros de Investigación del Gobierno de los EE.UU. Ellos también son nuestros clientes (recordemos que nuestra misión es ser “puentes” entre los investigadores) y para con ellos también debemos tener una estrategia de trabajo y mostrarles las capacidades que nuestra tarea puede generar. Con ellos hay que realizar todo un trabajo de cambio cultural y mostrarles como las nuevas actividades del mundo se encaminan más y más a la interoperabilidad de las investigaciones, inclusive hoy en día en algunos proyectos al nivel clasificado.

Dentro de las normativas de trabajo que el Ejército de los EE.UU. da para la puesta en marcha y funcionalidad del CIT, no encontramos referencia alguna de Servicios, Tiempo, Contactos, Frecuencias, etc. El *Marketing* no ha penetrado en esta institución, no ha sabido mostrarse como una herramienta táctica capaz de lograr objetivos en menores tiempos de los previstos y con mayor austeridad y ahorro de presupuesto.

Simplemente, haciendo el ejercicio de entender que el CIT es como una “marca” y como tal debe comportarse dentro de un mercado y saber posicionarse con respecto y seriedad, ante los potenciales rivales del mercado. Este simple concepto, de marca, puede hacer cambiar toda la táctica de trabajo del CIT y puede lograr que sea el “mercado” el que acuda a uno porque sienta que su seriedad y respeto son garantía de trabajo y responsabilidad y si es el mercado el que viene a uno, uno se puede dar el “lujo” de focalizarse más en posicionarse en un target o ser *multi-target*, por no tener que emplear su fuerza de trabajo en su búsqueda. Pero cualquiera que haya sido su elección, se ha ahorrado todo el costo de la búsqueda de mercado y posicionamiento de uno ante el mismo y la sociedad.

El CIT entendió el concepto de “marca” y utilizó la estrategia de trabajar con seriedad y estar focalizado en satisfacer a los clientes (contactos, respuestas rápidas) y este accionar repercutió en que el mercado nos encuentra como una agencia seria, en la cual se puede confiar y a la cual los líderes de cada uno de los segmentos con los cuales uno está trabajando refieren como garantía de seriedad. De esta manera hemos evitado/ahorrado el esfuerzo de penetrar en un mercado sin experiencia previa y que con seguridad iba a consumir mucho tiempo y altos costos el lograr un posicionamiento óptimo.

No son grandes cambios estructurales los que se deben de realizar, pero si son cambios culturales importantes que deben de implementarse dentro del CIT/RDECOM y no dentro de toda la organización Ejército de los EE.UU para poder

lograr sostener en el tiempo la incorporación de los conceptos del MS y así poder garantizar a las generaciones venideras dejarles el camino allanado.

Podemos mencionar como uno de los grandes inconvenientes que tienen la mayoría de los organismos gubernamentales es la rotación de empleados. El CIT como órgano integrante del Ejército de los EE. UU. no es la excepción a la regla y debe de apegarse al sistema de rotación de personal, que sabemos que es de importancia porque permite el ascenso de aquellos que han tenido una destacable participación y merecen ir a puestos de mayor responsabilidad. Pero esta rotación conlleva un disloque muy evidente.

En la actualidad el CIT y sus pares que desarrollan funciones similares, depositan su confianza en ciudadanos americanos y/o contratistas especialmente ligados a esas instituciones con el único fin de trabajar en el campo del conocimiento de las nuevas tecnologías. Por lo general, contratan personal auxiliar, de la nacionalidad en donde se encuentra la oficina, que trabaja en áreas de soporte como la administración y las finanzas o en “búsqueda de información” vía internet u otros medios de información que fuesen, pero ven negada la posibilidad de acceder a un puesto directivo dentro de la organización.

Esta política implica que cada vez que los detentadores de las áreas de conocimiento específico dejan sus puestos, el reemplazo ingresa con sólo un mes de training y algo de información, pero no la totalidad de la misma. Por lo tanto le lleva más de un año de trabajo poder conocer la historia de la institución y por lo general el personal rota cada 3 años, por lo tanto podemos ver que del 100% del tiempo disponible para

realizar la tarea asignada pierde un tercio (33%) en comprender cuál es su misión y como ejecutarla.

Esto es visto como una pérdida de tiempo total, ya que existen distintas vías para solventar el mismo. Sólo hace falta que los líderes tomen las acciones correctas para corregirlo. Como hemos visto con anterioridad no es solamente tomar la acción, sino el atreverse a hacerlo puesto que ello implica un cambio cultural de grandes dimensiones para que sea aceptada la nueva política a implementar y que se evite este inconveniente.

Pero ello no debe circundarse al ámbito de nuestro Comando, sino que ha de ser a todo nivel dentro del Ejército, para que realmente se pueda generar un ámbito de trabajo en el cual las partes puedan comprender hacia dónde va el “todo”. Vemos que este problema es similar al problema que puede tener cualquier gran empresa en donde la dirección ha perdido contacto con la parte trabajadora y la generación de estructuras que son necesarias para el sostenimiento del todo ha generado la pérdida de idea de direccionamiento de ideas. Muchas veces los directores emiten un discurso y al punto en que llega este a las bases, un bajo porcentaje de él hace referencia a las palabras de la dirección y entonces muchas personas realizan sus trabajos pero no tienen real idea de porqué. Este es un mal que acecha a todas las grandes organizaciones.

El CIT ha dado el puntapié inicial en este proceso de cambio, esperando que el mismo se vea replicado por otras áreas de apoyo a la institución Ejército de los EE.UU. y ha dispuesto que el Director Adjunto sea un ciudadano no Estadounidense y de esa

manera poder depositar en él la historia de las actividades desarrolladas y ser el pilar en donde se sustentará el accionar del Director y de esa manera no ha de gastarse el 33% de su tiempo en recibir la capacitación necesaria como para comprender sus áreas de influencias. De hecho va a tener que depender de su Director Adjunto a la hora de la toma de decisiones, durante los primeros meses de su gestión hasta que pueda lograr el punto de tomar decisiones basándose en su propia interpretación de los hechos.

Podemos decir que existe una “flexibilidad” que hace viable la implementación del MS en el CIT. El clima es propicio porque la institución misma se está consolidando y esta es una oportunidad única ya que aún no posee los “vicios” de las viejas estructuras.

Pero otro tema a analizar es que basándonos en el MS vemos que brindar un buen servicio nos lleva a que los receptores del servicio nos den referidos y esta recomendación retroalimenta los conceptos de calidad y servicio de atención, ya que al ser recomendado por alguien que ha utilizado el servicio, uno asume un doble compromiso y es el de no “fallar” a aquel que nos ha recomendado y la de brindar la mejor calidad de atención posible para con quien está por tomar los servicios que estamos ofreciendo, ya que el descontento del nuevo cliente no solo nos imposibilita el hecho de trabajar con él, sino que puede repercutir negativamente en aquella persona que nos refirió. Puesto que ante el descontento de su “conocido”, puede ser que este se solidarice con él y deje de lado el trabajar con nosotros.

Es clave entender que estas oficinas deben tener muy presente el concepto del cliente/servicio.

A diferencia de las compañías tradicionales, en el CIT no se puede permitir una mayor participación de los clientes en el proceso de producción, desde ya es imposible el autoservicio e imposible el concepto de manejar a los clientes como empleados de tiempo parcial. Pero es muy importante tener un “*feedback*” de los mismos porque en base a sus opiniones es que uno puede desarrollar los mecanismos de autocorrección necesarios para poder brindar un mejor servicio. El CIT ha desarrollado una página en *Excel* en donde se encuentran los clientes con los cuales se está trabajando y en ella se anotan las apreciaciones de ellos y a medida que la confianza se va asentando e incrementando, por lo general se le realizan consultas de opinión en donde se pregunta cómo creen ellos que es el mejor camino para poder interactuar en forma conjunta. Este *feedback* queda registrado y es la información histórica de la agencia.

Este sistema implementado por el CIT es algo similar al CRM, que es utilizado por muchas de las empresas del sector privado, pero es un CRM “casero” diseñado para las necesidades del CIT. Por el momento no es factible adquirir un software de CRM para las actividades oficiales de la agencia, porque todavía falta mucho camino para recorrer en el largo proceso de transformación cultural del RDECOM. Pero es importante rescatar que es valorado el concepto de CRM y que se está trabajando para poder demostrar que es importante introducirlo como elemento fundamental de las actividades del CIT.

A su vez como en muchas ocasiones uno trabaja con instituciones gubernamentales, se les pide a las contrapartes con los cuales se va a trabajar si ellos pudiesen darnos

referencias de cómo ven ellos que sería la mejor manera de introducir un documento o un oficio de la manera correcta y en forma oficial dentro del sistema gubernamental y saber de antemano que no va a ser rechazado por algún problema técnico, o que genere una mala interpretación y así ver dilatado todo el proceso de cooperación. Esta simple acción es totalmente innovadora en el accionar del CIT porque siempre las agencias del gobierno de los EE.UU. al momento de comunicarse oficialmente con otro gobierno, realizaba la misma mediante el sistema Estadounidense, sin tener presentes diferencias culturales y/o idiomáticas y sin considerar como iba a ser percibido por el receptor del mismo el mensaje que se estaba intentado enviar.

El CIT permitió realizar traducciones no oficiales del Inglés (Estadounidense) al Español (diferenciado cada uno de los países), las cuales son realizadas por el Director Adjunto con el simple hecho de comunicar lo que realmente se quería informar, puesto que las traducciones oficiales se realizan mediante traductores públicos oficiales, los cuales utilizan el diccionario de la Real Academia Española de Letras y en muchos casos al momento de traducir, traducen literalmente lo que está escrito en el documento, sin reflejar fielmente el sentido de lo escrito. Imperaba la idea de defender “mis intereses” y esta es la forma en la cual “siempre se hizo”, pero ello llevaba a que varias veces la comunicación de las ideas no eran interpretadas por la otra parte y luego todas las acciones pertinentes al inicio de un proceso de cooperación quedaban en la nada.

Estas acciones descritas anteriormente fueron factibles gracias al accionar del primer Director de la agencia y los sucesores, quienes permitieron establecer este modo de vinculación, apoyados por las teorías del MS, los cuales han demostrado ser bien

efectivas. Aquí cabe acotar que es importante tener un respaldo teórico o bibliográfico adecuado para apoyar las acciones, puesto que si algún directivo de la cadena de mando pregunta por qué se ha cambiado el método de trabajo, uno puede simplemente mostrar las bases sobre las cuales ha posicionado su accionar.

En las páginas anteriores hemos visto como en empresas que brindan servicios el factor tiempo es determinante para llegar al costo del servicio, en el CIT, el factor tiempo funciona en cierta medida como lo hace en una empresa privada, pero con características diferentes. Es cierto que el tiempo incrementa el costo de la operación y que como todas las organizaciones uno debe de mostrar los resultados en períodos cortos, pero en el CIT el tiempo juega un rol especial, si uno no brinda el servicio o si uno no mantiene un canal de comunicación fluido en el tiempo con el investigador, el instituto o el gobierno con el que está intentando generar algún tipo de acuerdo, estos pueden evaluar que el CIT no es lo suficientemente serio, responsable y/o profesional, porque según a su entender el tiempo transcurrido fue el suficiente como para poder brindar una respuesta y por ende frustrar el proceso de cooperación.

El manejo del tiempo se realiza de otra manera, lo importante es no perder la comunicación con el cliente, por ejemplo con un gobierno latinoamericano se tardó casi 3 años en acordar los temas a ser negociados y más de 6 meses en el control del documento a firmar y ahora una vez firmado el acuerdo, hubo un cambio de gabinete y los nuevos integrantes comenzaron el ciclo nuevamente. Estos procesos consumen tiempo, pero siempre que se esté en comunicación con el cliente y se vean avances en el proceso de negociación el tiempo es una variable que no afecta, porque los actores tienen conocimiento de los procesos burocráticos.

En el CIT se ha implementado un sistema de “cuantificación” en el proceso de suministrar la información con respecto a los avances dentro de nuestra propia burocracia a la contraparte, porque se sabe que si se brinda toda la información de una sola vez, pueden pasar varias semanas sin haber novedades y esos “baches de información” pueden generar malestar en la contraparte y entonces basado en la satisfacción del cliente, vamos brindando información según sea preciso para mantener “viva” la negociación.

Medir los costos a través de la variable tiempo, se hace casi imposible porque puede llegar a suceder que después de todo un año de trabajo e intento por lograr sentar las bases para llegar a un acuerdo de cooperación, el mismo sea rechazado por alguna de las partes, y como el CIT no vende un producto cuantificable y capaz de ser medido mediante estándares de producción o servicios, no es posible medir el nivel de acuerdos perdidos que no fueron generados durante el período de tiempo que fue utilizado para el intento infructífero.

En este punto es importante recalcar que al trabajar con organismos gubernamentales, es muy importante desde el inicio de los contactos marcar parámetros de tiempos estimados en los cuales es posible realizar un acuerdo, ya que los mismos varían según la calidad de los acuerdos a llevarse adelante. A modo de ejemplo, si un país ya tiene firmado un acuerdo marco con los EE.UU. para el intercambio de información en C&T, puede llevar de 1 a 2 años introducir un anexo al acuerdo existente y a partir de allí poder iniciar el proceso de cooperación. Pero de no existir un acuerdo marco

regulatorio, el tiempo del que estamos hablando es de 2 a 5 años, trabajando con buena voluntad en ambas partes.

Por eso es que tomando los intereses del cliente, siempre se lo pone en conocimiento del actual marco situacional y se le informa a modo de ejemplo el tiempo estimado de duración de la negociación y él así puede decidir si tiene interés en seguir adelante o no. Con esta acción lo que se busca es evitar publicidad adversa con respecto a nuestro accionar, ya que de no hacerlo y uno superar el tiempo máximo establecido por el cliente como suficiente para arribar a un acuerdo, esto nos generaría una mala reputación que se expandiría por el sistema de boca en boca. Observamos cómo cada una de las acciones que el CIT lleva adelante, están analizadas previamente en pos de satisfacer al cliente y se deja al azar la menor cantidad de variables posibles.

Vinculado al tiempo, hablamos de la cantidad de contactos que se realizan con los clientes para poder iniciar en una primera instancia el conocimiento del área a trabajar y luego para determinar que herramienta se puede utilizar para optimizar los tiempos y así arribar a la cooperación. La frecuencia e intensidad de las visitas, se basan en el previo análisis de los mismos y en la elección de la estrategia para poder establecer el proceso.

Generalmente se arma un tablero comando y se ponen en él todos los inputs con referencia al cliente en cuestión, más el agregado de la información secundaria que es la vital para poder determinar las características principales de su cultura y posible comportamiento futuro. Dentro de ese tablero comando tenemos como variables principales, tiempo y visitas (frecuencia) ya que son las variables para poder

determinar si uno tiene o no posibilidad de éxito con ese cliente. Se analiza cuantas veces se fue a visitar, pero además la intensidad de ella, si se abordaron temas centrales o simplemente fueron reuniones protocolares y la duración de las mismas.

Para determinar la frecuencia en intensidad de los contactos, también se realiza un análisis del cliente interno, se observa cómo va a accionara dentro de nuestro comando los informes que se van a estar brindando al respecto del posible arribo a un acuerdo. Se analiza si el cliente va a proveer nuevos conocimientos, nuevas tecnologías o equipamientos, procesos innovadores y cuál es el grado de sensibilidad que tiene esa información. Es muy relevante la urgencia que tenga nuestra unidad para encontrar soluciones a los requerimientos establecidos por el comando general, y a partir de poseer este conocimiento previo del cliente interno, uno sabe cuál puede ser el grado de respuesta que va a obtener y así poder medir la cantidad de visitas a realizar y la intensidad de las mismas.

El tiempo va a correr en otra dirección, jugando un rol clave para el cliente, porque espera una reacción rápida a su acción por eso es que previo a brindar información con respecto a estimados de tiempo, primero se consulta al cliente interno, y se analiza el grado de necesidad, sensibilidad y urgencia que se tiene con respecto al producto o servicio que la contraparte puede brindar. Este hecho aquí mencionado es totalmente innovador, puesto que hasta la apertura del CIT, los antiguos centros del Ejército de los EE.UU. no tenían en cuenta este tema y se manejaban bajo la política de "... es bueno trabajar con los EE.UU., pueden esperar hasta que esto ocurra...". Pero basados en el MS y en el análisis cultural realizado a la región y ponemos como una variable ponderable a la historia de Latinoamérica, aquí en esta parte del mundo,

siempre se estuvo lejos de los EE.UU. en la mayoría de los campos de la ciencia y no existía la necesidad de trabajar con los EE.UU. Por cierto siempre se estuvo más cerca de Europa, por lo tanto, aquí no se podía ingresar dentro de la comunidad científica con el estilo “Norteamericano”, este análisis previo nos brindó grandes beneficios y nos abrió puertas antes inimaginables. Una vez ingresado dentro de la comunidad científica nos fue mucho más fácil romper las viejas barreras de ingreso (altas) a distintos medios.

Una vez que el cliente da su visto bueno para poder trabajar en forma conjunta, se analiza cual es el mejor medio de mantener una fluida comunicación con él, ya que muchos prefieren correo electrónico, otros un llamado telefónico y otros la visita personalizada. Esto queda determinado por la conformidad del cliente, el CIT se adapta a sus necesidades, aunque ello implique que no sea el mejor “camino” según nuestro entender, sólo por mencionar, en algunos casos como contactos con Oficiales Superiores o Personal Senior de distintos gobiernos, uno tiene que viajar hasta donde ellos se encuentran para personalizar la visita y de esa manera satisfacer las necesidades del cliente (por viajar hacemos referencia el ir a México, Colombia, Brasil entre otros países).

Ya hemos hecho mención al cliente interno en las páginas anteriores, es por ello que se va a dedicar especial interés a este elemental actor en nuestro sistema de MS. Nuestro cliente interno es un tema de análisis muy interesante de abordar, intentaremos ponernos por un instante en su rol y ver como ellos aprecian la realidad desde su sector. Generalmente los responsables de áreas como *marketing* o comercial tienen la postura de ponerse del lado de los clientes para poder comprenderlos y así

obtener sus objetivos, y llaman a los responsables de las áreas de soporte (cliente interno) “Burócratas” puesto que ellos pareciera que están siempre en “contra” o no “jugando en equipo” para poder ganar un cliente u obtener de él lo que se está buscando. Pero es muy difícil encontrar responsables de áreas Comerciales que comprendan la idiosincrasia de nuestros clientes internos. Aquí intentaremos hacer un breve análisis de ellos.

Nuestros clientes internos tienen una visión en general, totalmente diferente a la de las áreas de *Marketing* o Comerciales, sus evaluaciones son diferenciadas y sus objetivos distan de todos los demás. Pese a que comprendan que lo importante y fundamental de una empresa es el obtener beneficios para su continuidad, ellos por lo general son los responsables de hacer que se cumplan todos los procedimientos establecidos para no “violar ninguna norma del marco legal” y poder llevar una auditoría correcta de las actividades de la empresa u agencia. Nuestro Cliente interno es totalmente consciente de la necesidad de “facturar” pero no por ello va a permitir que este proceso sea llevado a cabo sin ningún tipo de orden o procedimiento establecido. Hemos de encontrar aquí la raíz de la dicotomía.

Ahora bien, encontrada y delimitada el área de roce entre los sectores, como proceder. Cómo generar sinergia entre los mismos y cómo hacer que ninguno de ellos prevalezca sobre el otro y así encaminar a la agencia hacia el éxito asegurado.

Nos apoyaremos en las enseñanzas de Karl Albrecht para intentar desarrollar este tema, Albrecht nos indicó: ...” Si deseas que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debes conseguir que funcionen dentro de la empresa”...

Debemos entender el significado de Servicio de Calidad Total (SCT), este nos ayudará a transformar nuestra organización a partir de incorporar a todas las áreas y personas de la organización en una cadena de calidad, la misma va a estar orientada por una misión y un objetivo para alcanzar el éxito. Albretch nos indica que es primordial el tener una Gerencia de Servicios, que comprenda el concepto global de la organización y que surge desde allí el Servicio de calidad que sea percibido por el Cliente. Entiende que la globalización de este concepto es para que incluya a todos los empleados de la firma y no solo a los responsables de la última línea. Calidad es entendido también como ganancias, la calidad nos asegura en una proporción mayor alcanzar nuestros objetivos. Contra calidad es muy difícil poder realizar algún tipo de competencia que no se base en ella, y lo más importante es que si las organizaciones compiten en Calidad los más beneficiados siempre serán los clientes, generando así un círculo virtuoso.

Cuando un cliente entra en contacto con la organización es el momento de la verdad, ya que su primera impresión es la que nos evaluara y marcará. Es por ello la importancia de tener en nuestro cliente interno nuestro más importante aliado que nos permita poder mostrarnos como una organización seria y en la cual se pueda confiar.

Una vez sucedido este evento se pasará al momento de la evaluación de las acciones y a comenzar con el proceso de mejora continua que luego nos va a ayudar a nuestro proceso de CST.

Aquí es en donde la Gerencia de Servicios comienza a tener su rol fundamental, intentando dejar de lado la mentalidad “Fabril-Productiva” por la de “Servicios”

haciendo que la regla de oro sea acrecentar la rentabilidad del cliente y la incorporación de nuevos a nuestra cadena productiva. Albretch nos provee de unos *tips* que podemos utilizar como guías:

- 1- Menos Gerentes y más Líderes
- 2- Menos reglas y procedimientos y una mayor guía a los empleados
- 3- Mayor capacitación de la gerencia de servicios para el liderazgo.
- 4- Comprensión y apoyo a las personas envueltas en trabajos que requieren esfuerzo emocional.
- 5- Conceder al personal una mayor autonomía y toma de decisiones propias (dejarlos pensar)

El éxito de un programa básico de servicios depende fundamentalmente del grado de compromiso de la gente dentro de la organización. Solo se obtendrá este compromiso con una misión y objetivos claros bien divulgados dentro de la organización, para ello la filosofía de trabajo debe de tener sentido para todos los empleados y los directivos deben de invertir en todos los recursos que sean necesarios. Para ello es clave el poder recompensar en forma personal a todos aquellos que cumplen con la misión.

El proceso de SCT consiste en un conjunto de cinco metodologías,

- 1- Investigación de mercados y de percepción del cliente
- 2- Evaluación, medición y retroinformación
- 3-Formulación de estrategias
- 4-Educación, capacitación y comunicación
- 5- Mejoramiento del proceso, La Organización

Los directivos deben ser lógicos si se desea que el cliente reciba un producto de servicio excelente, muchas veces las políticas están orientadas hacia las cosas y no hacia las personas y esto lleva a desarrollar una estructura interna focalizada en las “cosas” y no en las personas y esto nos conlleva a que los clientes deben de seguir procedimientos incomprensibles por ellos mismo, tramites, formularios, etc. El Cliente puede sentir que es él el que lleva adelante el servicio y no lo percibe como un beneficio.

Cuando esto sucede aparecen los problemas de competencia interna y esto lleva a la “guerra interna”. Es muy común decir que aparecen los “agujeros negros”, se rebotan las solicitudes por problemas de forma. En las disputas internas entre los sectores se buscan los errores del otro y se ejerce el poder de veto, el famoso no, no se puede.

Albretch hace hincapié en los mandos medios o gerencias de nivel medio. Encuentra que en este nivel es en donde se debe de enfocar y a partir de allí trabajar para implementar el SCT. Nos indica que hay que inducir a los Gerentes a ser Directivos y que tengan el poder para avanzar y que puedan crear innovaciones útiles, no busca Gerentes que solo administren. Busca que los Gerentes se transformen en líderes y para ello hay que cambiar su mentalidad y hacerlos pensar relacionando sus funciones dentro de la red de objetivos de su empresa. Generar la Cultura de Servicio.

La cultura de la organización es el modo como se hacen las cosas e influye sobre el comportamiento y forma de relacionarse de las empresas. Una cultura de servicio es hacer las cosas valorando la calidad como función básica en el éxito de la empresa y se reconoce porque hay una clara visión de servicio, el cliente esta primero.

Albretch en su libro Servicio al Cliente Interno (1995), desarrolla un nuevo triángulo basado en:

- 1- La Cultura de la Organización
- 2- La Estructura de la Organización
- 3- La Conducción

Si estos tres elementos están bien alineados detrás de los empleados, este pondrá lo mejor de sí en la prestación de servicios, tanto al cliente externo como al interno.

Regresando a los Gerentes y como facultarlos para el liderazgo indica que ellos deben de poder pensar en forma estratégica sus objetivos y estar siempre cerca de los clientes. Para saber por dónde comenzar el análisis de la calidad del servicio y como mejorarlo se debe escuchar y tratar de descubrir que es lo que le molesta a sus clientes internos. Explica con un ejemplo la forma de confeccionar un programa detallado de acciones para el servicio, que muestra claramente a cada uno de los “actores” y debajo de la columna “clientes” los hechos que se identifican como momentos de la verdad y que son aspectos clave de su interés. Para la puesta en práctica de mejoras, recomienda tener presente que:

- 1- El cambio puede hacer que la calidad del servicio decaiga al comienzo.
- 2- Se comentan errores.
- 3- Habrá resistencia por la costumbre de hacer las cosas en el viejo modo.
- 4- Habrá escepticismo hasta que se adviertan los beneficios y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

En el caso del CIT, nuestros mandos medios o gerentes son personas/profesionales que aparte de llevar adelante sus tareas diarias en puestos administrativos o de investigación, deben asesorar a los tomadores de decisión con la recomendación de los informes que a ellos les llega de parte nuestra, este paso es clave pero he aquí nuestro especial “cuello de botella” porque sin la aprobación de nuestros expertos, no se le puede dar inicio a la burocracia y hacer que nuestro cliente interno produzca la documentación necesaria para llevar adelante algún tipo de colaboración. Nuestros Mandos medios son Tenientes Coroneles o Coroneles que tienen a su cargo Direcciones estratégicas dentro del Organigrama del RDECOM, sin los cuales no se podrían acelerar los procesos dentro de nuestra organización.

Como el CIT conoce su proceso de burocracia interna, siempre que se establece un contacto con el cliente, se aclara que el proceso interno del CIT es extremadamente lento y de larga duración, que existen varias etapas de análisis y varias instituciones que se interesan por la información brindada y que el poder leer la información brindada lleva su tiempo. En un acto de cordura y como una estrategia para poder mejorar el vínculo con nuestros clientes, siempre tratamos de humanizar nuestra burocracia interna y explicamos que las personas que van a analizar las propuestas y los que determinan si es viable o no algún tipo de acuerdo son “seres humanos” como ellos que ya naturalmente tienen una carga de trabajo determinada y este proceso les genera una carga adicional al mismo, y siempre tratamos que nuestros clientes se pongan en la piel de ellos y vean como se sentirían al tener más trabajo del habitual.

Con esta estrategia, buscamos acortar la brecha existente entre el cliente y nosotros y llegar a un nivel de comunicación y confianza tan fluida que se pueda trabajar como “socios”, pero siempre sin olvidar las formas y los roles de cada uno.

En el caso del CIT, por ser una agencia del Gobierno Americano, no cuenta con gerentes en la forma en el cual uno los conoce en el mundo comercial, pero si están distinguidos los mandos medios a los cuales se llega por medio de capacitación y promociones. Los mandos medios dentro del gobierno no tienen la necesidad de producir para poder sustentar el negocio, sino que su única misión es la de controlar que todo sea llevado a cabo como indica la ley y que no se cometan desfalcos contra el estado nacional. Pero en los últimos años, se los ha instruido con “*Learn six sigma*” y distintos cursos de capacitación en cuanto a la atención de los clientes del gobierno nacional. Este cambio de mentalidad es la base sobre la cual se apoya nuestra agencia para que el SCT sea implementado y se lo ejecute en nuestros mandos medios.

Han aparecido líderes que han promovido a las personas que se esfuerzan por generar oportunidades dentro del gobierno y el CIT es un centro de “oportunidades”. Entendiendo que la cooperación es el ámbito en donde se producen los desarrollos, nuestros líderes piden a nuestros mandos medios que efectivicen los procesos para que surjan las oportunidades y que estén sean para el beneficio del gobierno.

Cambiando de tema, hemos analizado que las empresas de servicio están extendiendo sus horarios de atención más allá de los horarios habituales de trabajo puesto que han visto que los posibles clientes para poder utilizar los mismos, en los horarios habituales se encuentran detentando sus deberes en su puestos de generación de ingresos. Esto es la última tendencia a nivel mundial, pero no es de aplicabilidad para

el CIT, ya que el servicio que brinda y el momento de la generación del mismo se circunscriben a los horarios habituales de trabajo de quien detenta el conocimiento o la tecnología que uno está buscando. Claro que hemos flexibilizado un poco los horarios, por ejemplo los funcionarios se han quedado en Universidades Tecnológicas viendo laboratorios y proyectos hasta las 23:00 Hs, puesto que son laboratorios universitarios y funcionan dentro de los horarios de clases y muchas veces son los turnos nocturnos los que llevan adelante excelentes investigaciones, porque sus alumnos durante el día prestan servicios en otros centros de investigación.

Como también se han registrado reuniones ingresando a centros de investigación cerca de las 6:00AM Hs. del día.

De no haber tenido esta flexibilización, focalizada en el cliente, tal vez no se hubiera obtenido tal grado de relación con algunos de ellos. La política es en la medida de las posibilidades adaptarse a sus horarios y no sacarlo de su ámbito natural de trabajo para poder explotar más la reunión, estimando cálculos en cargas adicionales de horas de trabajo, durante los primeros dos años de existencia del CIT se ha tenido una carga promedio adicional de horas de trabajo cercana al 30%. Ese gran esfuerzo motivó la presentación de proyectos concretos por parte del CIT. Cabe mencionar que por cubrir toda el área Latinoamericana, se tienen viajes mensuales dentro de nuestra región que implican en muchos casos entre 10 y 15 horas para arribar a destino si se cuentan las dos horas previas al vuelo, la espera y las conexiones, por ejemplo un viaje a la ciudad de Chihuahua desde Buenos aires son 13 horas sólo de vuelo. En el CIT se ha flexibilizado la restricción de viaje durante el fin de semana sólo para poder establecer reuniones con personalidades de otras naciones. Estas acciones, fueron aceptadas por

ambos integrantes del CIT en pos de poder satisfacer a los clientes y lograr los objetivos.

Existe otro motivo para entrar en contacto con nuestros clientes y es cuando se nos informa desde nuestro Comando el requerimiento de ciertas capacidades específicas y es allí cuando el CIT sale a la captura de ideas o tecnologías que sirvan para ese propósito. Este tipo de contacto por lo general lo realizamos primeramente en forma telefónica para saber si ellos pueden cubrir los requerimientos y si la respuesta es afirmativa luego enviamos mayor detalle por medio de un correo electrónico. Se ha aprendido que a los clientes no les gusta recibir todo tipo de informes, por el mero hecho de estar comunicados y mucho menos les gusta recibir un e-mail informando de una posibilidad de cooperación al cual ellos no pueden acceder por carecer de los medios o la tecnología necesaria. Es por ello que realizamos en una primera etapa una comunicación personalizada.

Haciendo referencia a la comunicación, el CIT ha generado un cambio sustancial en ese campo porque tradicionalmente esta clase de centros quedaban a la espera del contacto inicial por parte de los posibles clientes, léase por esto que tenían una estrategia de “*pull*” comunicacional. Ellos salían poco al mercado en búsqueda de clientes, el CIT en Buenos Aires cambió radicalmente esta estrategia y opto por el “*push*” saliendo del confort de las instalaciones al mercado a competir por los mismos.

Esta acción es factible de ser realizada, gracias a la disponibilidad de la base de datos existente que tenemos de cada uno de los clientes, en la cual se encuentra la

información “dura” como la “blanda”. Por dura entendemos datos de la compañía, labores realizadas, etc., por “blanda” entendemos las capacidades de la empresa, hacia donde está focalizada y cuáles son las intenciones para los próximos años. A este tipo de información sólo se accede luego de entablada cierta confianza y confidencialidad con los clientes externos. Existe otro tipo de comunicación y es más masiva, que se produce cuando se nos informa de un concurso o de una búsqueda abierta, al cual casi todos los que se encuentran en el ámbito de la investigación pueden aplicar. Aquí si enviamos un correo electrónico masivo y luego aguardamos por un *feedback* de aquellos que demuestren interés, pero optamos por no llamarlos personalmente.

Entendemos que si el cliente tiene interés en aceptar el desafío, él sólo nos va a contactar y si uno lo llama por teléfono puede interpretarse que se lo está persuadiendo de aceptar el desafío y lo que uno como agencia menos quiere es estar en el medio de los negocios de los clientes externos. Estas son lecciones que se van incorporando a medida que va conociendo el mercado en el cual se desenvuelve y las distintas subculturas internas.

Notamos que para mantener un contacto con los clientes que sea efectivo y no sea una carga para ellos es mejor diferenciar los medios de comunicación así ellos también saben entender las priorizaciones que imponemos en nuestras comunicaciones con ellos. Deben conocer que si uno los está llamando en forma telefónica existe un grado de prioridad mayor que al simple correo electrónico.

También realizamos cada tres o cuatro meses el envío de algún correo electrónico para aquellos clientes que por distintos motivos no hemos podido progresar en sus procesos de cooperación, pero que uno no desea perder el contacto porque conoce que

los desarrollos que ellos tienen pueden ser hoy no de un interés primordial, pero si lo pueden ser en 1, 2 o 5 años. Hemos aprendido que estos clientes con el correr del tiempo desarrollan nuevos conceptos tecnológicos y vienen a mostrar los mismos a nuestra agencia por propia iniciativa. Esto es el resultado directo de sostener algún grado de comunicación con ellos más allá de los primeros encuentros sostenidos.

Relacionada con la comunicación, el mercado en donde se lleva adelante la actividad a la fecha es pequeño y se nos permite tomar esta opción con la estructura que hoy contamos, pero segundo y de muy alto valor es que se busca fijar la imagen del CIT y la única forma de lograrlo es con este tipo de comunicación y generar un sistema de publicidad basado en el de boca en boca y los referidos. El Centro conoce a la perfección la adversidad que esto puede generar y es que con el correr del tiempo y la expansión del mercado se haga más difícil la comunicación personalizada, pero se está seguro que de seguir obteniendo los éxitos que se están logrando se podrá incrementar la estructura y llegar al ideal que es un responsable por país que tenga el mayor y mejor conocimiento del mundo de la C&T posible y siga manteniendo los lazos de comunicación personalizados. Hoy es una sola persona la responsable de la comunicación personalizada para los 24 países que se encuentran dentro de nuestra área de responsabilidad y para todos los mercados internos de cada uno de ellos, los cuales hemos seccionados en Gubernamentales, Universidades, Sector Privado (sólo industrias).

Pero a esto podemos adherir otro motivo por el cual hemos optado por este sistema de comunicación de nuestra tarea y es el motivo político. Las actividades que se realizan no son clasificadas, ni sensibles y son mayoritariamente públicas, pero cuando uno

habla del conocimiento estratégico del país en Ciencia y Tecnología, debe de manejarse con mucha prudencia, porque siempre puede aparecer alguna persona o entidad que interprete que uno está realizando o propiciando una fuga de cerebros o tratando de conquistar talentos para retirarlos del país, lo cual es exactamente lo opuesto a la misión, que es el mantener en sus propios centros a los investigadores y realizar acuerdos internacionales. Pero si a esto le incorporamos el condimento que nuestro empleador es el Gobierno de los EE.UU. existe todo otro mundo de connotaciones que están en contra de las políticas realizadas por los países centrales hacia los países periféricos. El simple hecho de ser quienes somos puede privar de toda razón y recibir publicidad adversa gratuitamente.

Hemos visto como el liderazgo y la estrategia son actores claves al momento de determinar la estrategia a seguir y la táctica a implementar. El liderazgo que ha tenido el CIT ha sido de tal calidad que ha permitido permear la estructura e implementar conceptos de MS para optimizar y mejorar la calidad del servicio. Ha visto que la calidad del servicio siempre genera un Retorno de la Inversión aún mayor que la prevista, ya que la satisfacción del cliente replica en otros que no conocen el CIT y el sistema de referidos comienza a implementarse por sí mismo y por lo tanto se bajan los costos por contacto y este ahorro nos permite invertir en tecnologías o conocimientos que a su vez “sinergien” nuestras capacidades para mejorar la atención a los clientes.

El CIT ha generado un pequeño “memo” en donde ha volcado normas de calidad del servicio, que siempre refrescan a sus integrantes para no perder el foco del eje del negocio que se basa sobre la construcción de confianza, y el trabajo profesional.

Hablar de liderazgo en el mercado es un tanto difícil de explicar, ya que el mercado en donde el CIT se desempeña no tiene actores contra los cuales se debe competir, excepto por alguna otra organización gubernamental que está orientada hacia el desarrollo de cooperación internacional. Pero este posicionamiento no implica generar nuestro trabajo sin la idea y visión de ser los líderes del mercado y bajo este concepto es que generamos al menos una reunión mensual en el cual se revisa el trabajo realizado en el mes anterior y se observa como fue el desempeño y se analizan todos los procesos de negociación y siempre surgen temas a mejorar, como por ejemplo como se interactúa con los diferentes actores. Se revisan en qué áreas tecnológicas se están obteniendo mayores logros y se ve si se puede focalizar en ellas para poder brindar un Retorno de la Inversión lo más pronto posible y ver si esas áreas están dentro de la estrategia general, y se analiza el posicionamiento dentro del plan estratégico general.

Dentro de la revisión estratégica del trabajo desarrollado, se hace especial hincapié en el método de “*follow up*” de los clientes visitados durante el mes en curso y de aquellos que fueron visitados con anterioridad. Se trabaja con un sistema de Administración del Cliente, ya hemos visto un poco este tema en el momento que hablamos con respecto a la frecuencia de contacto de los clientes y como se los contactaba, pero aquí queremos hablar de algo que es “supra” sistema de contacto y frecuencia y que se acerca más al concepto que nosotros, dentro del CIT hemos llamado *Management* del Cliente y es el obtener información de él a modo de feedback para entender cómo fue su percepción de él hacia nosotros y áreas en donde él puede observar que nuestro desempeño no fue óptimo 100% y existen posibilidades de mejora.

Pero para arribar a este punto, se debe de haber trabajado con el cliente de forma tal que él esté abierto a interactuar con nosotros y nos brinde el *feedback* de mejora continua que el CIT está implementando con sus clientes. El *feedback* que ellos generan se lo utiliza para mejorar la “entrega del servicio”. En el CIT se intentan entablar relaciones que estén un paso más allá de lo estrictamente laboral, se intenta y con éxito llegar a un nivel de interacción con los clientes en el cual ellos nos perciban como un verdadero servicio adicional de sus empresas u organizaciones.

En muchos casos las empresas que han desarrollado tecnologías de varias aplicaciones, el CIT intenta sumar esas nuevas tecnologías con las de otras empresas que tienen una tecnología complementaria y entre ambas pueden obtener un producto de calidad superior o de mejores posibilidades de acceder a cooperación binacional. En estos casos somos percibidos como un ente de relaciones ínter-laborales en donde el beneficio para ellos es la mejora continua y el beneficio para el CIT es el constante conocimiento de las nuevas tecnologías y capacidades de los actores con los cuales se vincula.

Esta administración del cliente, creemos es la más provechosa para ambas partes y es la generadora de constantes cambios y de constantes sumas de nuevos actores que enterados de estos procesos se suman a las carpetas de clientes del CIT. Estos clientes están más allá del simple análisis que se puede realizar de la entrega del servicio, uno los contacta para ofrecerles alguna herramienta de cooperación binacional, pero aparte de ello y como un complemento que se ofrece sin recibir nada a cambio es el de vincularlos con otras entidades. Esta es la demostración suprema de lo que entendemos como atención al cliente. Se ha entendido que el beneficio del cliente es

el propio beneficio y es por ello que todo lo que el CIT ofrece es beneficioso para los clientes y por lo tanto en algún punto será beneficioso para nosotros, aunque en el corto plazo no sea percibido de esa manera.

Se ve que los autores que trabajan el *Marketing* de Servicios ven y analizan con especial atención la relación entre el ambiente y los líderes y/o empleados. Ellos destacan que el trabajo de campo es importante para conocer realmente el segmento en donde se está desarrollando la labor. Tomando este conocimiento previo el CIT ha implementado, y con éxito, el desarrollar gran parte de su estrategia de acercamiento a sus posibles futuros clientes mediante el trabajo directo en el campo. Han salido detrás del escritorio y han ingresado al “Campo de Batalla”. Tanto el Director (líder) como su asistente han invertido cerca de un 40 por ciento del total de horas de trabajo para estar en el mercado conociendo a sus actores. Esta política ha dejado como valor agregado que el conocimiento adquirido es por fuentes primarias de información y por ende las recomendaciones y/o observaciones que se pudieran realizar son de una calidad inmejorable. Por el contrario implicó un pequeño incremento de las horas originalmente computadas para la realización de la tarea asignada, que incluyen, las tareas administrativas y financieras que requiere la organización.

Sus líderes han valorado el desempeño realizado y han entendido que la remuneración es vital al momento de eliminar costos de rotación de personal y para poder generar una historia viviente del pasado de la organización.

¿Qué se advierte con esto?

Como se ha mostrado que el CIT es parte orgánica del Ejército de los EE.UU., por lo tanto los directores del CIT tienen un período determinado para cumplir funciones y luego deben de rotar. En una organización pequeña, al momento de rotar el personal, el que deja las funciones se lleva consigo los conocimientos adquiridos durante su período de funciones. Y el nuevo debe de aprender lo más rápido posible lo más que pueda. Pero si se capacita a un empleado que no debe de rotar por ser un civil, él puede conocer la historia de la institución y puede ser la persona que asesore a los Directores en funciones porque tiene el conocimiento de todo el “*Back Ground*” de lo acontecido.

El CIT es el primer organismo del Ejército que ha postulado a un civil que no es ciudadano americano para que ocupe el cargo de Director Adjunto el mismo fue aprobado para conservar allí la memoria institucional del CIT para que se pueda mantener en operación y no retroceder cada vez que nuevos directores asumen funciones. Este accionar de la institución implica una mejora importante en la remuneración del nuevo Vice-Director y está en concordancia con las ideas que Heskett defiende con respecto a la eliminación de costos de rotación.

Pero también esta acción implica hacer foco en varios aspectos más a tener en cuenta como la administración de los clientes y en sostener la sinergia constante con el personal que desempeña funciones en el CIT. Se ha visto, en la descripción de tareas que hicimos mención de la importancia del trabajo del Director Adjunto, ya que es él quien mantiene viva la historia de la institución y es él el que conoce el campo en donde el Director tiene que trabajar. Hemos comentado que ha de tener el conocimiento de otras agencias que realicen un trabajo igual o similar al que

realizamos en nuestra área de influencia y esto es importante para poder sinergiar los esfuerzos.

Este conocimiento, es clave porque los organigrama de las instituciones son muy específicos y son tan complicados de entender que varias personas desconocen las actividades de sus pares de instituciones y esto es sólo hablando del Ejército, pensemos que sucede si a ello le sumamos, Marina, Fuerza Aérea, Departamento de Energía, Salud, “*National Sciences Foundation*” (NSF), *Nasa*, entre otras tantas que realizan labores de ciencia y tecnología en Latinoamérica. La experiencia adquirida que posee el Director Adjunto podría ser invaluable al momento de tener que realizar un trabajo de campo y requerir de la cooperación de otra agencia gubernamental. Este es otro de los motivos por el cual se debe de reducir a la mínima expresión la rotación del personal, puesto que una persona que ha sido educada en las artes de la ciencia y tecnología ha recibido años de información y el reemplazo de la misma no se puede realizar de un día para otro.

Hemos tenido sucesivos reemplazos de Directores de la Agencia y por lo general los Directores entrantes no pudieron contar con los dos meses de capacitación mínima requerido por el puesto para que el Director saliente pudiera trabajar con el entrante y mostrarle el tipo de trabajo que se realiza y como se está gestionando hoy en día el centro. Uno de los Directores entrantes, era una persona con más de 20 años de experiencia de trabajo en Latinoamérica, con perfecto español y que ha trabajado duramente en el campo militar, pero la cualidad del trabajo que se está realizando hoy por hoy en el centro, la variedad de temas tecnológicos y los proyectos que se están manipulando al mismo tiempo, no permiten poder tomarnos el tiempo necesario para

comentar y explicar la totalidad de la historia vivida y del trabajo realizado y como se han sucedido los diferentes temas y sólo podemos trabajar con una breve reseña de la misma y presentar un pequeño informe y en base a ello hoy se están tomando decisiones.

Queremos aclarar que para ello existe la cadena de información para que el Director pueda tener un sustento de trabajo para dirigir las acciones. Pero aquí la pregunta es qué pasa si al momento de cambiar un Director, el Director Adjunto abandona la institución o simplemente se retira? En Que se basará el Director entrante para poder dirigir el Centro?

El CIT ha estado trabajando distintas áreas en su corto pero intenso período de vida, una de ellas es el Liderazgo, ha visto los beneficios que ello puede generar y ha tomado seriamente los 8 puntos que Kotter trabaja con respecto al mismo en su libro Liderando el Cambio (1995). Ha visto que el sentido de la urgencia puede estar caracterizado por el ROI (retorno a la inversión) que se debe de presentar a nuestro comando ante cada una de las presentaciones ordinarias, es por ello que uno debe de abalanzarse sobre el mercado y obtener los beneficios lo antes posible. Este sentido de la urgencia fue la herramienta que permitió generar la motivación por el cambio y este permitió el acceso del MS al CIT.

Se supo armar un equipo lo suficientemente fuerte como para romper barreras culturales y poder implementar el MS en la organización y poder desarrollarlo y sostenerlo hasta la fecha, El equipo está integrado por su Director Adjunto, sito en

Buenos Aires y por sus colegas de Chile, ya que de ellos depende la autorización para su implementación.

Con este paso asegurado quedó bien en claro la visión que el CIT tenía para sus negocios y clientes, visión que fue compartida por su oficina hermana en Chile. Obviamente la visión fue comunicada a través de las reuniones “*Off-Site*” que el comando organiza cada 6 meses y es aquí en donde se le brinda autoridad a los empleados para que actúen en pos de esa visión y puedan así obtener los mejores resultados.

El objetivo, es obtener los mejores resultados lo antes posible, para poder justificar el presupuesto y la razón de ser al comando central, el liderazgo así explícito nos permite entender la libertad de acción que uno tiene y nos permite eliminar muchas trabas burocráticas y de sistemas de comunicación. Imaginemos por un instante que ante cada acción que se debe realizar, uno debe de comunicarlo y esperar a recibir una autorización formal y por escrito para hacerlo, el tiempo es interminable y el agotamiento hace que se pierda la motivación y por ende el desempeño. Teniendo una libertad de trabajo, con la autorización correspondiente y con la visión, meta y objetivos bien claros, se evita todos esos contratiempos y en otro sentido uno motiva al personal a trabajar porque saben que tienen las mayores de las libertades y las mayores de las responsabilidades, porque a mayor libertad mayor responsabilidad, y ambas van de la mano.

Con ello se toma el impulso necesario para derribar los problemas que puedan llegar a surgir, pero además se puede dejar sentado un precedente para que otras agencias como el CIT u otros integrantes del Comando o del Ejército copien el programa de

trabajo y empiecen a esparcir dentro de la Institución la forma de trabajo que se ha implementado.

El motivo de esta tesis es demostrar cómo se puede expandir los conceptos del MS dentro de una organización, y aquí encontramos que si el método de trabajo es eficaz y eficiente y es copiado por otros, es más probable la viabilidad del mismo.

Hablemos un poco del “valor” de las cosas, si el CIT es entendido como una empresa de Servicios y por lo tanto realiza un servicio y lo brinda de esa forma, los clientes perciben el mismo pero no lo pueden abonar con dinero o valores porque el servicio que el CIT brinda, no es tangible ni puede ser utilizado en lo inmediato, pero si es valorado.

No se puede cuantificar el valor de una relación o el valor de una posibilidad de desarrollo o de crecimiento tanto profesional como laboral, o de los contactos con otros que estén desarrollando esta tarea y los clientes lo saben, pero implícitamente el valor existe. Podemos decir que es una inversión a futuro, que los clientes realizan y que podemos cuantificarlo con las horas hombre que le dedican a ese fin, pero hasta esa forma de análisis no es precisa al momento de darle un valor al servicio, porque de las relaciones pueden surgir grandes éxitos o grandes fracasos.

Los activos intangibles nos indican el valor que surge de la relación cara a cara con los clientes, la cual es primordial porque es la única forma de desarrollar confianza, que es la clave para este negocio porque sin ella, nuestros posibles clientes no abrirían sus puertas y conocimientos a ninguna persona. El valor que se genera con esta relación es muy difícil de medir. Pero una vez establecida la relación personal es

mucho más beneficiosa la relación a través de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación.

El CIT no dispone de un servidor propio para trabajar online con los clientes, y al utilizar los servidores del comando tiene una amplia gama de restricciones, pero hemos avanzado un paso y se ha solicitado una línea de Internet comercial en donde se podrá colocar una página Web comercial del centro y por medio de la cual tener comunicación online con los clientes. Pero hasta que eso suceda, hoy la comunicación con nuestros clientes es a través de *What's app/Skype/Messenger*, el cual nos ha resultado excelente al momento de eliminar costos y agilizar las decisiones, porque un e-mail puede tardar horas en ser contestado o puede no llegar a destino y muchas veces uno intenta comunicarse telefónicamente con algún centro de investigación y ello resulta difícil, entonces se ha abierto una dirección de *Skype/Messenger* y se activa la cuenta apenas se ingresa en la oficina y por ese camino uno puede comunicarse con sus clientes en tiempo real. De hecho se han establecido relaciones excelentes primero vía Internet y Telefónica con investigadores de otros países como Colombia y Brasil y que luego se vieron afianzadas por las relaciones a nivel personal cuando se han realizados visitas a dichos Laboratorios.

Vemos que el CIT tiene entre sus formas de acercamiento al cliente la tradicional, la cual se desarrolla en sus cómodas oficinas en donde la atención es personalizada y se le dedica el tiempo necesario para que el cliente se sienta bien correspondido, y atendido y vemos como se están llevando adelante todo tipo de comunicación a través de la tecnología.

Podemos decir que el CIT cuenta con servicios de alto contacto en donde por lo general se invita a los posibles clientes a que visiten nuestras oficinas y es allí en donde se les da un *brief* que les muestra la organización y como se trabaja y en esa oficina se ponen todos los objetos de las más distintas variedades que den a entender a los posibles clientes la seriedad del trabajo. Partiendo de la base que las oficinas se encontraban dentro del Ministerio de Defensa Argentino y a sólo dos pisos por encima de la oficina del Ministro con dimensiones similares y prolijamente decoradas con banderas de la República Argentina, Los EE.UU. y del *US Army*, entre otros artículos.

Estas cualidades para atender a los clientes nos dirigen inevitablemente a una escala de entrega del servicio el cual dista bastante de las formas actuales de medición, Podemos decir que el trabajo de un médico o de un abogado puede ser lo que más se acerque a nuestra realidad. La interacción con los clientes es muy intensa y puede pasar más de un año sin percibir directamente el servicio al cual está accediendo. Pero si trabajamos a nivel gubernamental tenemos un interlocutor válido quien es quien percibe nuestro tratamiento como empresa de servicios pero el tamaño de la audiencia que va a recibir el servicio en si puede ser de dimensiones colosales porque se ha arribado a un acuerdo en donde un laboratorio puede ser el beneficiario del servicio. Es por esto que es muy difícil de catalogar en las actividades.

La satisfacción del cliente nos va a llevar a un incremento de la publicidad del CIT mediante el método “del boca en boca” y con el consiguiente análisis de ver cómo poner el servicio deseado con el servicio adecuado el cual es el mínimo de tolerancia que el cliente nos permite, como empresa, antes de caer en la insatisfacción. La zona

de tolerancia no es estoica, es más bien laxa, pero hay que conocer muy bien a los clientes para entender y conocer los límites de su tolerancia.

La selección de clientes es clave para el desarrollo del negocio, es muy importante segmentar muy bien los mercados, para poder desarrollar en cada uno de ellos una estrategia diferente. Hubiera sido muy sencillo la segmentación de nuestra zona de trabajo, Latinoamérica, por países (segmentación Geográfica) y designar un responsable a cada uno de ellos, pero el CIT ha asumido un desafío mayor y ha segmentado su mercado según el método de obtención de fondos para el desarrollo de su investigación y el área en donde se desempeña. A partir de esta conjetura, nos ha quedado segmentado nuestro mercado en tres áreas principales, con diversos matices en su interior, a saber:

- 1- Segmento, Entidades Gubernamentales (Fuerzas Armadas, Laboratorios Nacionales, Provinciales y/o Estadales, Consejos Nacionales/Provinciales de Ciencias.
- 2- Segmento, Universidades y Academias, e ellas incluimos los “*Spin-off*” e Incubadoras Nacionales, Provinciales y Municipales, Indistintas que estas casas de altos estudios sean Públicas o Privadas.
- 3- Segmento, Sector Privado, aquí van todas las empresas que son 100% pertenecientes al sector privado, sin ningún tipo de subvención pública, ya que lo que se busca es generar contratos con ellas sin involucrar a los gobiernos, es por ello que quedan fuera de este segmento los “*Spin-off*” que son desprendimientos de Universidades, las cuales siempre en alguna medida reciben fondos públicos

para el desarrollo de sus actividades. Aquí sumamos también a todas las Cámaras y/o Asociaciones productivas

El *mix* de clientes nos genera herramientas, que de ser necesario, podemos usar para mostrar a nuestro comando que si en uno de los segmentos estamos débiles podemos obtener resultados de otro de los segmentos y así poder identificar y desarrollar un FODA del mercado y justificar nuestras acciones y misión. Un buen portafolio de clientes es una sana práctica, porque a partir de la variedad de ellos es que uno puede realizar una curva tendencial en el trabajo ya que todos los clientes tienen cualidades y actitudes, con modalidades distintas.

Hay que hablar del sentido de pertenencia que se genera con el cliente a través de las relaciones llevadas a cabo, las organizaciones que utilizan los medios electrónicos están llevando adelante un alto nivel de personalización al enviar comunicaciones directas a sus clientes y esto se ve reflejado en el incremento del nivel de pertenencia a un grupo que es el que interactúa con el CIT. Podemos decir que el CRM (*Customer Relationship Management*) aplica el proceso completo mediante el cual se monitorea y mantienen las relaciones con los clientes. En el caso del CIT se utiliza el calendario del *Outlook*, como herramienta principal, para fijar políticas en el que pasado cierto tiempo sin contactar a un cliente este nos avise y se pueda enviar alguna información o mensaje hacia el mismo. Se fijan notas mensuales o semestrales para que la carga de tarea diaria no permita olvidar de contactar a este cliente.

Con respecto a la administración de las quejas y a atender las demandas de los clientes, se asume esa información como vital para poder entender en donde se

comete la falla como empresa y ver cómo se puede corregir la misma para que en el futuro cercano no recurrir en la misma nuevamente y tener otro cliente descontento con el servicio que se brinda. Los clientes que se quejan, son excelentes clientes, porque quiere decir que en cierto punto valoran a la marca y les duele verse defraudados por ella y su único objetivo es verse nuevamente identificados con ella y su queja apunta a mejorar y volver a sentirse parte de ella. Es por eso que hay que atender a los clientes y no dejar pasar el tener la oportunidad de tener una diferencia con ellos. Muchas empresas prefieren evitar el “mal momento” de atender una queja y en muchos casos en empresas de consumo masivo, la pérdida de un cliente no es afrontada como un problema, quiero hacer un comentario al margen, como ex empleado de una empresas de consumo masivo, las políticas de la empresa son unas, pero el empleado al momento de tener que dejar de realizar una de sus miles de tareas para atender a un cliente insatisfecho, prefiere ignorarlo y arriesgarse a perderlo como cliente, que atenderlo y dedicarle el tiempo necesario. Este es tema de otra Tesis.

Cómo se maneja la comunicación, es el tema que abordaremos ahora mismo, primero distinguiremos entre comunicación externa e interna, por externa entendemos la comunicación para con los clientes y tratamos de mantener un estilo en nuestras comunicaciones, las cuales tenemos totalmente diferenciadas. Por ejemplo en la comunicación escrita, tenemos un fuerte diferenciamiento entre Castellano y Portugués, por ejemplo en los encabezamientos de las cartas, los cuales son distintos y acordes a donde son enviados, no es lo mismo escribir al propio comando que a una universidad en Colombia o Brasil. Recientemente se han cambiado los logos del comando, se han ayornado un poco, pero se ha decidido no modificar el encabezado de página del sistema de cartas y memos para con el Ministerio de Defensa Argentino,

porque hoy nuestro encabezado es como “marca registrada” y si la modificamos a unos meses de un cambio de administración (Junio 2013) podemos tener una pérdida de identidad ya que pueden no asociar el nuevo encabezado de página con el que se estaba usando anteriormente y eso ocasionar una pérdida de tiempo importante para la toma de decisiones porque van a comenzar las consultas acerca de “quienes son estas personas”.

Con referente a la comunicación interna, mencionemos que cada 6 meses existe una reunión de todo el comando en donde se nos informa de las actividades a venir y hacia donde debemos enfocarnos en los próximos 6 meses de trabajo.

Se ha implementado un sistema de archivos personalizados en el cual se va viendo el tiempo desde la última comunicación y dejamos registrado todo lo hablado con el cliente, en el incluimos notas tomadas de las conversaciones con ellos y se deja un registro escrito del historial del cliente con el CIT y en lo referente a la comunicación electrónica se ha decidió realizar carpetas de archivo de comunicación electrónica, cuestión que de ser necesario se tiene antecedentes de todo lo hablado o gestionado con ese cliente. Esto hoy es posible porque la cartera de clientes del CIT así lo permite, porque a la fecha no es tan amplia, pero en el futuro se está pensando en incorporar personal para seccionar a los clientes por mercados (tal cual está realizado hoy en día) y luego si la actividad lo amerita en una segmentación geográfica dentro de la segmentación por mercado. El resultado de este cambio es que nos quedarán “ejecutivos” de mercados que tengan bajo sus posiciones “analistas de mercados” asignados a los diferentes países. Todos ellos subordinados al Director Adjunto y a su vez al Director.

CAPÍTULO 3: CONCEPTOS DE MARKETING DE SERVICIOS

El *Marketing* de Servicios se volvió más interdisciplinario, y se incluyó dentro de los temas de Psicología, Programación Neuro Lingüística, Psicología Social, Cultura General y en el ámbito empresarial se incluyen temas de Logística, Distribución, Recursos Humanos, entre otros.

Basan su estrategia en la conservación, retención y atracción del cliente. Pero se fue más allá y se tradujo en un *Marketing* interno en el cual todos en la empresa tienen un cliente interno y es a ese al que se le debe de vender el servicio primero y sentirse satisfechos con su trabajo, antes de poder ofrecer un buen servicio a los cliente externos. Esto es clave porque en el rostro del personal que está atendiendo a un cliente no se debe de leer la duda o el descreimiento del producto que está ofreciendo porque de ser así, se perderá al cliente.

Qué es un Servicio

“Es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” según D’Andrea y Lovelock, (2004)

Por lo general, son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios. Hoy por hoy gran parte de los ingresos de los países provienen de áreas no productivas, específicamente, áreas de servicios (Hotelería, Gastronomía, Turismo).

En América Latina de cada 100 nuevos empleos, 83 corresponden a Servicios (Informe Panorama laboral 2000 de la OIT, para América Latina y Caribe).

Los servicios están incrementando su participación en los PBI de las distintas naciones porque a partir de los adelantos tecnológicos, de la información, cambios sociales y políticas gubernamentales. Ellos han sabido posicionarse dentro de la esfera productiva.

Sólo por mencionar “*The World Bank Group*” en el 2000 informó que el 63.95 por ciento del PBI en América Latina correspondía al sector Servicios. El servicio se caracteriza por enfocarse principalmente en la intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo del mismo.

Los clientes no son propietarios de los servicios, ellos reciben algún valor pero sin obtener la propiedad de los mismos.

Para una empresa el factor tiempo va a ser determinante del valor del servicio, ya que a mayor tiempo mayor carga de horas de trabajo. Esto podemos explicarlo de la siguiente manera, si uno puede brindar un servicio en “X” tiempo y así obtener un beneficio, todo el tiempo adicional que se utilice para brindar ese servicio, será costado como todo el beneficio que se dejó de obtener en la cantidad de horas adicionales brindadas para el cliente que no recibió el servicio en el tiempo pre asignado. Amen que la demora en la entrega del servicio genera un sin número de problemas adicionales como puede ser el traspaso del cliente al sector de atención a

clientes o el de reclamos, con el subsiguiente cargo adicional de costos para la empresa. Pero en el caso del CIT es distinto, abordaremos este tema más adelante.

Podemos decir que el contacto con los clientes determina una característica importante al momento de determinar qué tipo de “Entidad” se es. La frecuencia de los contactos que uno realiza con sus clientes va a impactar en la táctica que se utilice para poder concretar un plan estratégico. En MS se dice que existen empresas de alto contacto y de bajo contacto. Los clientes tienen que experimentar el servicio para conocerlos realmente y así si poder iniciar una cadena de referidos o al menos no recibir una publicidad adversa de nuestras actividades.

Conocimiento Cultural

Uno de los temas más importantes a trabajar es el constante cambio cultural que hay que estar llevando a cabo dentro de las Instituciones.

La experiencia ha demostrado que el conocer a la persona o la institución con la cual se va a entablar relaciones, genera un campo de negociación más llano y libre de obstáculos. El MS nos ha mostrado que el conocimiento es la base de la negociación y la psicología nos indica que las personas suelen bajar sus barreras defensivas, que se generan ante el desconocimiento previo, ante indicadores de comprensión cultural por parte del oferente de un servicio, suele suceder que el clima de la negociación es más cálido.

El MS nos indica que los clientes van a tender a utilizar los servicios en cualquier momento, y están reclamando que se los atienda fuera de los horarios habituales, que

es en la mayoría de las veces cuando las personas que disponen de capital como para poder gozar o tomar un servicio disponen del tiempo necesario para hacerlo puesto que no se encuentran en sus empleos o fuentes de ingresos. Las personas desean invertir el menor tiempo posible para obtener el servicio, esto no se nos debe de escapar nunca de nuestras mentes porque es una de las claves del éxito, ya que si el tiempo se excede de lo que ellos como cliente han establecido dentro de su subconsciente como máximo a esperar para obtener un servicio, seguramente lo perdamos como cliente.

El MS nos da distintas alternativas de cómo arribar a los clientes u contactos, podemos marcar algunas, bien establecidas que son muy distintas entre sí, una es la publicidad en general utilizando medios gráficos y audiovisuales, otra son los canales de distribución, o sea los medios en los cuales se apoya la empresa que brinda el servicio y otra más novedosa son los canales electrónicos de comunicación, entre distintas otras que pueden ser tan particulares como únicas. Pero al momento de realizar un contacto con el cliente todas son valaderas porque ellas logran su objetivo y es el de posicionarse en la mente del cliente, ya sea por contacto o por simple publicidad o presencia.

La forma en la cual se genera el contacto puede ser una forma estándar, y por estándar entendemos una especie de comunicación masiva, la cual puede ser llevada adelante por una empresa tercerizada que mediante distintos métodos (*mailing, e-mailing, teléfono, etc.*) entra en contacto con el cliente o persona, entendiéndolo por ello que el responsable del desarrollo de ese sector del mercado entra en contacto directo con su futuro cliente. Cada una de las firmas optará por el camino a seguir que sea el mejor a

sus intereses, pero es importante mencionar que esta diferencia es bien percibida por el cliente y es evaluada al momento de tomar una decisión. También es muy importante diferenciar en las dimensiones y alcances de las firmas al momento de emitir una comunicación, ya que ha de ser muy diferentes la estrategia de comunicación.

El liderazgo y la estrategia son variables que ajustan y determinan los caminos de desarrollos de los distintos negocios que toman el MS como su estrategia central de expansión. Es muy difícil que una empresa se afiance en el liderazgo de su segmento económico si sus Recursos Humanos no han internalizado el MS y lo ponen en práctica al momento de generar las acciones de mando en las empresas en donde se desempeñan. El ponerlo en práctica implica la implementación de normas de calidad del servicio y la innovación a partir de la imaginación para obtener la satisfacción del cliente y la no menos importante, pero que al momento de la toma de decisión cuesta que los directivos sean rápidos para implementarla, es la liberación de fondos para la utilización de nuevas tecnologías para obtener ventaja competitiva vs. sus competidores y poder así optimizar los recursos y focalizar el personal.

Visión estratégica del negocio

James Heskett (1997) plantea 4 elementos básicos para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio.

- 1- Segmentos de mercado meta
- 2- Concepto de servicio
- 3- Estrategia operativa
- 4- Sistema de entrega de servicios

Vincula estos elementos básicos con las siguientes preguntas:

- Entre el 1 y 2: ¿Qué tan bien posicionado está el concepto de servicio en relación con las necesidades de los clientes y ofertas de los competidores?
- Entre el 2 y 3: ¿En qué medida el valor de la calidad del proceso y los resultados para los clientes supera los costos del proveedor del servicio?
- Entre el 3 y 4: ¿El sistema de entrega de servicio soporta la estrategia operativa?

Se encara la visión estratégica desde el punto de vista financiero y es lógico que así sea ya que si el negocio no nos brinda un margen suficiente como para sostenerlo en el tiempo es seguro que no se continúe con la operación.

Otro aspecto que se estudia dentro de la visión estratégica es la Administración del Cliente, buscando formas de relaciones que modifiquen sus percepciones, comportamiento y participación en la entrega del servicio.

Administración de los servicios

Dorothy Riddle (1990) habla de los aspectos estratégicos de la administración de servicios y específicamente resalta que los directivos deben de entender cuáles son las variables genéricas que permiten posicionar el negocio. Riddle Considera que los aspectos estratégicos que permiten la operación son:

- Aspectos Centrales
- Aspectos de la entrega del Servicio
- Aspectos de crecimiento Interno y Externo

Todos estos aspectos interactúan entre si y tienen un impacto directo en los procesos de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y la Estrategia del Negocio. James Heskett toma parte de los comportamientos y tiene en cuenta a los empleados como parte fundamental de esta teoría que implica que ellos deben de estar trabajando directamente involucrados en lo que define él como el campo de batalla.

James Heskett destaca que se debe de invertir en Gerentes (líderes) con esta visión y brindar mayor libertad a los empleados para que ellos encuentren el camino óptimo. Una variable muy importante que él incluye en esta área es el pago de los salarios e indica que un salario alto reduce los costos de rotación y entrenamiento de nuevos empleados y da el aumento de productividad deseado y el compromiso de los mismos para con la firma que lo tiene contratado.

Existe la posibilidad que el cliente participe en forma activa en la producción y el resultado del servicio brindado, se consume a la par se va produciendo, para ello se debe haber desarrollado un contacto directo entre la producción (operaciones) y los clientes. Esta debería de ser nuestra premisa, nuestro objetivo en todas nuestras acciones y no una mera excepción de cuando en cuando, pero en el caso del CIT esto sería muy complejo de ser aplicado.

Liderazgo en el Servicio

James Heskett (2001) comentó “contrata por actitud y entrena por habilidades y no al revés”.

Los líderes en el Servicio mayormente son aquellos trabajadores/profesionales que han tenido un desempeño sobre calificado en sus respectivas industrias, son sinónimos de excelencia, el ejemplo a seguir. Son reconocidos y distinguidos por su constante

innovación en las áreas en donde se desempeñan, tienen una comunicación interna bien trabajada y coordinada y por ello su relación externa es un proceso continuo organizado alrededor del cliente, realizan un exhaustivo análisis del cliente, generando bases de datos y relacionándose con ellos de manera individual.

John Kotter (1999) indicó que las personas deben avanzar a través de ocho etapas para poder llegar al liderazgo:

- 1- Crear un sentido de urgencia para desarrollar la motivación por el cambio
- 2- Reunir un equipo suficientemente fuerte para dirigir el proceso
- 3- Crear una visión apropiada del rumbo que la empresa debe seguir
- 4- Comunicar ampliamente dicha visión
- 5- Dar autoridad a los empleados para que actúen según la visión

Producir suficientes resultados a corto plazo para crear credibilidad y contrarrestar las críticas

- 6- Adquirir impulso y usarlo para derribar los problemas de cambio más difíciles
- 7- Fomentar los nuevos comportamientos en la cultura de la empresa

Liderazgo no es administración, la administración administra el negocio según este esté enfocado de una u otra forma, el liderazgo se encarga de producir cambios y mejoras y del desarrollo de la visión y hacer que esta se cumpla.

Podemos decir que liderazgo es saber motivar y hacer que cada uno de los engranajes componentes de la empresa se sienta único e irremplazable y eso lo eleve a realizar el más grande esfuerzo por el bien general comunitario.

El Valor

El valor, en el medio en el cual lo vamos a utilizar para este trabajo es la importancia que algo le brinda a una cosa y por lo cual está dispuesto a pagar en valores. El servicio implica un intercambio de valores y en una empresa de servicios este se desarrolla simultáneamente, o sea al brindar un servicio y al momento de ser recibido por el consumidor. Veremos que el valor para el CIT es algo distinto en cuanto a su funcionalidad, pero que los clientes lo valoran igualmente.

Cadena de Utilidad

Es bien sabido que cuando las empresas ponen como lo más importante que ellas tienen a los empleados y a los clientes, se produce un cambio radical en la administración del éxito. Se puede ver como la lealtad de los empleados se ve reflejada en su productividad y la lealtad de los clientes se ven reflejadas en las utilidades que este genera. La cadena de utilidad del servicio se ve entonces formada por la lealtad del cliente y el empleado, la satisfacción de ambos y la productividad obtenida.

La lealtad del cliente nos impulsa las utilidades y el crecimiento y es la satisfacción del cliente la que nos va a impulsar su lealtad. La productividad que nos generan los empleados nos impulsa el valor de la compañía como así también la lealtad de los empleados nos va a impulsar la productividad.

Entender el servicio como un proceso

Se debe de definir primero qué es un proceso, y ello es “un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida” según D’Andrea y Lovelock, (2004) p. 96

Los procesos se pueden dividir en cuatro grandes grupos

- 1- Servicios dirigidos al cuerpo de las personas
- 2- Servicios dirigidos a las posesiones de las personas
- 3- Servicios dirigidos a las mentes de las personas
- 4- Servicios dirigidos a los activos intangibles

Nos focalizaremos en este último (número 4) el cual encuadra de mejor manera al objeto de esta investigación. Dentro de este subgrupo podemos encontrar las siguientes áreas, procesamiento de datos, transmisión de datos, servicios legales, programación, investigación, y consultoría de *software* D’Andrea y Lovelock (2004).

La información es el resultado de servicios intangibles y ella puede ser almacenada de distinta manera, pero es el empleado el que la debe de procesar de forma correcta para darle la interpretación debida. Los profesionales y sus clientes prefieren conocerse cara a cara porque sienten que en esta forma aprenden más sobre la necesidad, capacidad y personalidad de cada uno. Pero la tecnología está cambiando este paradigma porque con los adelantos que se están llevando adelante, hoy se puede estar conectado “*online*” con todos los clientes a través de distintas herramientas como es *Skype, What’s app, BB Messenger, iPhone, etc.*

El nivel de contacto que la organización va a mantener con sus clientes es un factor muy importante porque de allí se determinará qué tipo de estrategia de contacto se

llevará adelante, porque sabemos que existen tres subsistemas de interrelaciones y ellos son:

- Las operaciones del servicio (entrada)
- La entrega del servicio (entrega)
- *Marketing* del servicio (analiza los primeros 2)

Podemos mencionar que las primeras dos interrelaciones son las visibles para los clientes y que la tercera no porque es la que se realiza puertas adentro, pero esto no debería de ser de importancia para los clientes a lo sumo que puertas adentro se sucedan secuencias de errores que perjudiquen la entrega del servicio para el cliente externo. De no ser así los clientes ni sabrán de la existencia de este. Por secuencia de errores podemos mencionar, pérdida de documentación y por ello retraso en la entrega del servicio y de esta manera un sector interno de la firma debe contactar al cliente para subsanar el error y es allí en donde el cliente entra en conocimiento de la cara interna de la empresa.

En cuanto a la entrega del servicio vemos que la forma usual de catalogar las mismas es en un pequeño gráfico de dos entradas en donde interactúan tamaño de la audiencia y cantidad de contacto según Grove y Fisk (1983).

Este cuadro gráfico es de muy difícil aplicación para el CIT, pero podemos llegar a decir que el nivel de contacto del CIT es alto y que el tamaño de la audiencia es pequeño, semejante al trabajo de un abogado o de un médico, entendiendo por tamaño de la audiencia el número de personas que recibe el servicio en forma simultánea y por contacto a la cantidad de tiempo en el escenario a espera tras bambalinas.

Hablando de las expectativas del cliente podemos mencionar las expectativas en niveles de servicio deseado y el del servicio adecuado, el deseado es el que el cliente espera recibir y el adecuado es el mínimo servicio que espera recibir sin pasar a la sensación de insatisfacción.

La satisfacción del cliente no es un fin en sí mismo, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocios claves, porque de ella nacerá la lealtad del cliente y los mismos van a realizar comentarios positivos de nuestra labor y ello va a incrementar la divulgación del “boca en boca”, entre otros medios de publicidad.

Como elegir clientes y generar lealtad

El término *marketing* masivo cada día se utiliza menos, de hecho hoy se está enfocando cada vez más en el segmento en el cual se va a trabajar y se habla de segmentación personalizada y las empresas intentan definir más el tipo de cliente y sus perfiles en vez de ofrecer todo a todos. Muy pocas empresas pueden sobrevivir con un solo segmento de clientes.

El mix de clientes no nos garantiza por sí mismo el éxito, pero si nos da herramientas o distintas vías en donde poder desarrollar las distintas técnicas de *marketing* para poder llevar la empresa adelante. Muchas empresas siguen midiendo según la cantidad de clientes que tienen y no según la calidad de clientes y los avances tecnológicos de hoy en día nos están demostrando que debería de existir una variable que refleje la disposición y capacidad de los clientes (calidad) y para tal propósito se puede utilizar la tecnología más avanzada.

El ideal nos lleva a ver que un portafolio de clientes es la estrategia hoy más importante a llevar adelante por el management de cualquier empresa, ya que la variedad con respecto a rentabilidad costos y gastos por clientes va “mixturando” con el correr del tiempo.

El CRM (*Customer Relationship Management*) es la herramienta para aplicar el proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes, su objetivo es el de alinear los procesos del negocio con las estrategias para los clientes. Hoy por hoy se utiliza el CRM a través de la tecnología de recolección de datos y existen diversos *software* para poder realizar mediciones de ellos y en base de los resultados, realizar distintas estrategias de mercado.

Posicionamiento de un servicio en el mercado

Para lograr un posicionamiento exitoso, los directivos deben comprender las preferencias de los clientes y conocer los servicios que ofrece la competencia. Así podremos obtener la visión del negocio y superar las adversidades que nos puede infligir la competencia.

Existen distintas estrategias de enfoque y Robert Johnston (1996) las describe muy bien y didácticamente, realiza un cuadro de doble entrada en donde coloca “La Amplitud” de la oferta de Servicios vs. “La Cantidad” de mercados que atienden y a su vez divide estas en pequeñas y amplias, en muchos y pocas. Entendemos por enfoque el ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, o sea un grupo de clientes que tiene características, necesidades y

comportamientos de adquisiciones similares. El CIT ha tenido muy presente este análisis y ha sabido posicionarse de manera tal de poder satisfacer sus necesidades. El enfoque que hagamos nos va a determinar en cierta medida nuestro Segmento Objetivo. Reconociendo nuestro segmento objetivo podremos mejorar las performances de la agencia.

Existe una actividad del Servicio que el CIT hoy por funcionalidad, reglas y regulaciones militares no puede realizar que es el concepto del Servicio Ampliado y es por ello que no va a ser tratado en este trabajo.

Pero si se va a abordar la identificación y clasificación de los servicios suplementarios, definiéndolos como aquellos que facilitan la prestación de los servicios y los que aumentan el valor de nuestro servicio. En el libro Administración de Servicios de Lovelock, en la página 250, se distingue un cuadro que divide los Servicios en:

FACILITADORES

- Información
- Toma de pedidos
- Facturación
- Pago

SER. SUPLEMENTARIO DE AUMENTO

- Consulta
- Hospitalidad
- Cuidado
- Excepciones

Cuadro 7

En Resumen

Marketing de Servicios
Psicología Programación Neuro Lingüística Psicología Social conservación, retención y atracción del cliente

Marketing Interno

- * Al armarse la estrategia comercial para la captación de los clientes, lo primero que se hace es “venderla al Cliente Interno”.
- * Se establece que los clientes no son propietarios de los servicios, ellos solo reciben algún valor pero nunca obtienen la propiedad de los Servicios.
- A) Se logró imponer la postura de Heskett en la cual se le da libertad de acción a los empleados y se apunta a la capacitación de los Gerentes o líderes. En mi caso personal pasé de ser Asistente a Director Asociado en 3 años de trabajo en la organización.
- B) El sistema de incentivación establecido en la organización fue más el del desarrollo profesional que el de la remuneración monetaria hasta el año 2010. En el año 2012 la situación mundial era bastante diferente a la del 2004 cuando se abrió el CIT y se está trabajando en un sistema de remuneración monetaria basada en objetivos pre-establecidos. Hoy la “porción” monetario está por encima del desarrollo profesional, porque se busca evitar la “ROTACION”
- C) El CIT utiliza muy puntillosamente el feedback que se obtiene por la prestación del servicio para trabajar puertas adentro para controlar para controlar los procesos de entrega del servicio.
- D) Se procuró desarrollar un mix de clientes, que nos permitan ir cuantificando la entrega del servicio y a la vez alcanzar los objetivos fijados de cubrir lo más posible las necesidades de los Laboratorios. Este mix está basado en la disponibilidad de fondos habilitados para la obtención de acuerdos cooperativos y la capacidad administrativa para llevarlos a cabo.
- E) Se desarrolló un manual de operaciones "no escrito" para que los militares integrantes del CIT puedan comprender la complejidad de la operación, y la importancia de comprender los usos y costumbres locales de cada uno de los Centros de Excelencia que el CIT visita en los distintos países.
- F) Se desarrolló un nuevo concepto de “Valor”, que dista mucho del concepto militar. Se lo revalorizo desde el marketing,
- G) Se desarrolló el nuevo concepto de Liderazgo, desde la óptica Civil y/o de Marketing y no desde la concepción Militar.
- H) Se incorporó el concepto de “Intangible” al léxico interno, como un producto definido a ser ofrecido por el CIT.
- I) Se trabajó muy fuerte en el concepto de "Marca" del CIT y como esa marca debe de posicionarse en el mercado y ganarse el respeto de sus “competidores” de segmento.
- J) Se desarrolló la aceptación de fuentes de información externas al US Army como medios de conocimiento del ambiente en donde desarrollar el mercado del ITC (Internet- Periódicos-Jornales)

- K) Se desarrolló desde cero un sistema CRM adaptado a las necesidades específicas del CIT
- L) Se incorporó el concepto de Servicio de Calidad Total (SCT) en toda la organización.
- LL) Se desarrolló de un sistema de capacitación interna para que los Gerentes / Líderes no sean simples administradores del negocio, sino referentes enfocados en la expansión del mismo.
- M) Se bajaron los costos de rotación del personal con posiciones permanentes y de esa manera mantener la memoria Institucional viva.
- N) A través de distintas herramientas se logró la segmentación de los clientes, ajustable según diferentes variables y esta acción facilitó el desarrollo de la estrategia del CIT.

Marketing Externo

* Comprada Institucionalmente la idea salir con una fuerza de ventas (Intangibles)

A) Se tomó del Marketing de Servicio la necesidad de tener apoyo visual o gráfico para poder posicionarnos en la mente del cliente para poder fijar el concepto de “Marca”. Hoy en el 2013 existe un video institucional en YouTube que con graciosos dibujos animados busca comunicarse directamente con el público Universitario.

B) Se “aceptó” por parte de los integrantes del CIT que en muchos casos solo se podían atender a los clientes fuera de los horarios habituales de trabajo, porque ellos debían cumplir con la carga laboral diaria y el CIT era visto como un “trabajo” más para ellos, por eso muchas veces uno debe invitar a los posibles futuros Clientes a tomar café o cenar fuera de la jornada estándar de trabajo.

C) A través de distintas herramientas (como CRM) se trabajó en un análisis del nivel de contacto con los clientes, el mismo es la herramienta ideal para no dejar “enfriar” la relación existente y en otros casos no pasar a ser “obsesivos” con un cliente.

D) En conjunción con el Marketing Interno, el CIT al saber en dónde se encuentran fondos disponibles para ser utilizados en cooperación científica, se sale a la búsqueda de los posibles clientes que llenen ese nicho de necesidad. El sistema más efectivo que el CIT ha encontrado es el de referencias entre investigadores. Se busca contactar a aquellos investigadores que ya conocen al CIT y confían y creen en esta herramienta y se les pregunta si pueden referenciar a alguien de algún campo determinado. Así se fue trabajando el “*networking*” del CIT

Fuente cuadro 7: Elaboración propia (2016).

CAPÍTULO 4: POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

En el caso del CIT es difícil expresar cual es la estrategia de posicionamiento a partir de las necesidades de servicios de los clientes porque no es así como opera nuestra agencia, El CIT tiene necesidades operacionales y sale en búsqueda de clientes que puedan satisfacerlas, es allí en donde se realiza el servicio porque es la resultante de la interacción de las necesidades operacionales con las voluntades de cooperación binacional de la otra parte., por lo tanto no se puede definir las preferencias de los clientes y mucho menos analizar la competencia.

En este sentido la competencia no nos afecta en forma directa, puesto que en el ámbito en el cual el CIT se desenvuelve y con sus misiones definidas como hoy se encuentran definidas, no hay competencia, no existe otra entidad gubernamental que esté realizando la misma tarea, podemos definir como pseudo-competencia a los colegas de la Fuerza Aérea y de la Marina de los EE.UU, pero no podemos definir como competencia a las universidades que salen en búsqueda de talentos para llevarlos como catedráticos a sus universidades o contratarlos para investigaciones puntuales.

Hemos dicho que no existen competidores directos para con el CIT, pero si existen otras agencias del gobierno de los EE.UU. que gestionan programas de cooperación internacional tal cual lo realizamos nosotros hoy en día. Ellos son la “*Air Force Office Sciences and Reaserch*” (AFOSR) Fuerza Aérea y el “*Office Naval Reaserch*” (ONR) de la Marina, ambas instituciones tienen agencias como la del CIT. La ONR y la

AFOSR tienen Oficinas en Santiago Chile. El CIT interactúa como un complemento de ellos ya que cuando el CIT detecta un área que es de puro interés para la FFAA de EE.UU. inmediatamente entra en contacto con ellos y enviamos el informe necesario con el simple fin de satisfacer a nuestros clientes porque muchas veces sucede que se encuentra una tecnología que es de alto interés tecnológico pero que en ese preciso instante no es de interés para el Ejército, y en pos de satisfacer cliente, vemos de informar acerca del hallazgo a las otras oficinas para ver si en esos precisos instantes esa tecnología es de interés para ellos. Obviamente el CIT recibe también un muy buen crédito por fomentar el intercambio de conocimientos.

Podemos decir que la OEA (Organización de Estados Americanos) la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) y la ONU (Organización de Naciones Unidas) podrían ser competidores potenciales del CIT porque todos ellos tienen programas de cooperación, Innovación y Desarrollo tecnológico, pero no sucede así, siempre se ha intentado sumar a las partes y no separar, en el master plan del CIT se está intentando incorporar a los clientes con esos programas y así poder tener un programa en donde hallan más actores, porque en el mundo de la Ciencia y la Tecnología lo más importantes es la Sinergia entre actores por la escasez de recursos.

Diríamos, tomando el ejemplo de Robert Johnston que la amplitud de la oferta de servicios en este caso es pequeña y que la cantidad de mercados que se atienden es poca, por lo cual tenemos un enfoque total de mercado y servicio. Y es así como funciona el CIT, porque por más que el universo de las Universidades es inmenso, el Centro sólo se enfocamos en algunas de ellas y de ese enfoque original luego se seleccionan una para trabajar (Hay que tener en cuenta que hoy por hoy el CIT solo

cuenta con 2 personas capaces de realizar toda labor de campo en la región comprendida de México al sur, 24 países).

Vimos como el enfoque nos ha determinado en cierta manera el Segmento Objetivo, y este es la base de la estrategia, pero es interesante ver que el segmento objetivo varía según cada uno de los países en el cual uno desempeña sus funciones, simplemente por dar un ejemplo: en una primera apreciación vimos que podría de ser más sencillo obtener resultados de cooperación internacional con la República de Brasil trabajando con sus laboratorios nacionales, y ese fue el segmento objetivo, luego de varios años de lucha infructuosa, se determinó que existen distintos niveles de operaciones y tomadores de decisiones y que la comunicación a nivel nacional no está del todo “aceitada” entonces era y es muy engorroso operar con ellos a nivel gubernamental y así fue que el comandante de América dio un “golpe de timón” y puso como segmento objetivo las Universidades y el sector privado.

Se realizó un análisis y como producto de él se determinó que en la clasificación de los servicios suplementarios existía una división muy importante entre facilitadores y de aumento del valor del servicio, por las características anteriormente mencionadas de la agencia, Se ha tomado de los servicios facilitadores solo el ítem referido a la información y se los ha impulsado de forma tal nunca antes imaginada, se ha contratado una empresa de servicios de información, con base en los EE.UU. (*World Tech.*) y ella es la responsable de buscar mediante Internet y/o asistencia a distintos eventos, aquellos potenciales clientes de los distintos países de la región. También genera informes de tendencias industriales y universitarias para determinar hacia a donde se están direccionando los campos de investigación.

Una vez obtenida esa información y seleccionado los clientes para ir a visitar, se realiza una segunda investigación, esta ya es gestionada en las oficinas del CIT y se busca todos los antecedentes del posible cliente, se buscan publicaciones previas, trabajos realizados, contratos anteriores, todo es vital para que al momento de sentarse en una reunión de trabajo poder demostrarles que se ha realizado una profunda investigación y que no se lo está visitando por el simple hecho de hacerlo. Las fuentes de informaciones son variadas y dependen del tipo de cliente, pero mayormente es utilizada la Internet para lograr este objetivo. Muchas veces cuando se ve que el cliente pertenece a un área en la cual ya se ha trabajado, se puede indagar entre otros pertenecientes a esta área su opinión de la misma. Es sorprendente detectar como en el ámbito de la Ciencia y la Tecnología casi todo el mundo conoce a todo el mundo.

Yendo a los Servicios de aumento del valor vemos que el CIT es un centro permanente de consulta por parte de los distintos clientes con los que alguna vez se ha trabajado, ellos nos consultan todo el tiempo con todo tipo de dudas y hasta nos han llegado a pedir que le desarrollemos planes comerciales, los cuales están penados por nuestra organización, bajo leyes del Congreso Americano, el CIT no puede funcionar como representante de ventas ni gestionar planes comerciales, pero eso es muy difícil de hacérselo entender a los clientes. No se gestiona ninguna excepción a las reglas porque ello implicaría el automático despido del personal que lo realizó, pero el CIT se esfuerza en brindar la mayor hospitalidad posible, personalizando las relaciones y una vez establecida, se lleva adelante el proceso de fluida comunicación y generalmente los clientes piden tratarlos con el nombre de pila y una vez realizado esto, nos está sucediendo que hemos comenzado a realizar visitas sin traje, bajando el

nivel de formalismo en la relación, y esto ha generado mayor confianza con los clientes porque hemos “des-almidonado” la relación y estamos caminando con ellos hacia el mismo rumbo.

Pudimos observar como desde el inicio de las actividades del CIT, allá por el año 2004, han estado en un constante proceso de reingeniería de los procesos de servicios, esto fue así porque al momento de abrirse las puertas del CIT no existía un manual de operaciones y simplemente se tenía que realizar nuestra tarea y brindar resultados. Se ha recorrido un largo camino hasta hoy en día, y la lección más importante es la de no endurecer las reglas y mantener la flexibilidad del principio, porque sólo siendo ágil y flexible podremos lograr nuestros objetivos, ejemplo de ello fue que en un principio, el sistema de introducir la información obtenida del trabajo de campo era a través de unos documentos llamado Informes Técnicos, los mismos tenían una estructura determinada e imposible de no respetar, esto traía un uso del tiempo laboral excesivo para el simple hecho de informar a los laboratorios del hallazgo de una nueva tecnología, sin hablar de la carga laboral que generaba puertas adentro del comando porque los Informes Técnicos se numeran y deben de ser respondidos con un tiempo límite.

Surgió la idea de realizar Resúmenes Ejecutivos de no más de 10 líneas para simplemente informar de las tecnologías encontradas y luego si estas eran de interés ahí si realizar un Informe Técnico. Esta simple acción ahorró mucho tiempo y carga laboral innecesaria, y además permitió pedirles a las personas con las cuales nos estábamos entrevistando el hacerles sentir un poco más de permanencia dentro de la organización porque eran los documentos que ellos preparaban los que se enviaban a

nuestro comando, y algo más que hacemos es el enviarles una copia no oficial del documento enviado, así trabajamos sobre el sentido de permanencia y lo integramos a un núcleo selecto que tiene contactos con el mundo de la Ciencia y la Tecnología de los EE.UU.

Hammer y Champy (1993), Pág. 90 señalaron “...las empresas a menudo usan la tecnología simplemente para añadir velocidad a los procesos existentes. Advierten que el poder real de la tecnología no es el de que pueden hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino el que permitan a las organizaciones romper normas obsoletas y crear nuevas formas de trabajar...”. Una de las actividades que se ha implementado, gracias a la utilización de nuevas tecnologías como es la Internet, y que rompe con todas las tendencias que anteriormente existían es la de vincular empresas y universidades latinoamericanas entre si y a partir de esa unión ver la posibilidad de obtener un proyecto para trabajar en cooperación o de obtener productos que sean de mayor relevancia y ver de generar algún otro mecanismo para comenzar a cooperar en forma binacional.

Antiguamente, los responsables de las áreas internacionales, no ponían en contacto a las empresas o entidades con las que trabajaban, puesto que era una costumbre que no existía. El CIT rompió esa barrera cultural y mostró con asombro como la interacción entre instituciones puede sinergiar la presencia del CIT en la región y así se obtuvieron mejores propuestas de proyectos de colaboración. El CIT ha organizado la primera conferencia latinoamericana de UAV (Vehículos Aéreos no Tripulados) en Panamá, en Agosto de 2007 (www.uavconference.com) y la segunda también en Agosto pero del 2008 en Panamá.

Esta acción reunió a más de 300 investigadores y/o expositores latinoamericanos y cerca de unos 50 representantes del Gobierno de los EE.UU. Esto nunca antes había sucedido, en estas dimensiones, en esta región del mundo y el resultado fue sorprendente, incluso aquellos que se oponían a la idea de trabajar en el desarrollo de la conferencia, agradecieron que la misma sucediera. El hecho fue simple, con una inversión muy baja se obtuvo información de lo que estaba sucediendo en la región, se fraternizaron muchas relaciones, se generaron nuevas y todo el mundo estaba contento porque se había generado un ámbito en donde ellos eran los protagonistas y tenían allí voz y voto.

Si uno hubiera querido tener el mismo impacto con esos mismos 300 participantes latinoamericanos, mediante los medios tradicionales de contacto, el costo hubiera sido al menos 10 veces superior y el tiempo hubiera sido de al menos 3 años de trabajo. Aquí se logró lo mismo en 6 días. Mejor caso no se puede hoy mostrar. Un estado apoyando una Conferencia y obteniendo los mismos beneficios que podrían obtener cientos de cámaras privadas o consultoras generando el mismo servicio. Aquí se generó una doble sinergia, primero para el CIT, teniendo a todos juntos por tres días consecutivos y a un costo vil, pero lo más importante es que todas estas entidades pudieron dialogar entre sí y a partir de allí se han generado relaciones “comerciales” muy fuertes que han llevado desarrollo a sus respectivos países.

Solo se hará mención a la Administración de la demanda por parte del CIT, entendido este como una empresa de Servicios y al manejo de su capacidad. Muchas empresas deben de conocer sus capacidades para poder administrar la demanda proveniente del mercado y de esta manera no caer en la desgracia de no cumplir o de no poder hacer

frente a la misma. El CIT por suerte no tiene ese problema, de la forma en la cual si lo tienen las empresas de servicios, nosotros ante la demanda podemos hacer referencia a que momentáneamente el foco del trabajo está orientado en otra área, pero sin dejar de ser cortés con el cliente y tomando todos los datos del mismo y dejándolo asentado en nuestra base de datos, para que eventualmente en el momento de surgir alguna oportunidad contactarlo y trabajar con él. Tenemos la posibilidad de derivar al cliente para más adelante, sin perderlo, pero sin la urgencia de darle hoy una respuesta o una satisfacción, por las características del mercado en el cual actuamos. Las empresas privadas no pueden derivar para adelante un cliente, porque lo más seguro que suceda es que lo pierdan, nosotros si jugamos con ese beneficio.

El concepto de “*empowerment*” normalmente proporciona un mayor rendimiento pues los empleados se encuentran motivados y los clientes satisfechos, distinto al enfoque de “producción” en el cual se ve al empleado como un simple eslabón en el cual se espera realice la tarea estandarizada y asignada según su descripción de puesto. Podemos mencionar que culturalmente el *US Army* estaría encuadrado bajo el sistema de “Producción”, pero para llevar adelante sus nuevos roles en el ámbito de la cooperación binacional, encuadró su CIT bajo el sistema de “*empowerment*” ya que con solo 2 personas está cubriendo todo Latinoamérica (24 países) y ello no puede ser llevado a cabo sin una liberalización de las tareas y la flexibilización en cierta medida de las acciones a llevar a cabo para lograr el objetivo. Pero para ello debe haber sido correctamente seleccionado el personal, porque el mismo para trabajar bajo esta nueva filosofía debe asumir la toma de decisiones y de afrontar el riesgo que ello implica. De nada sirve virar al sistema de “*empowerment*” cuando el personal empleado no es capaz de asumir el cambio o de administrar el riesgo o de una toma

rápida de decisión. Es por ello que la aplicación de este sistema debe de estar concebido desde el momento en el cual se ha concebido el modus operandi de la agencia y ser tenido en cuenta al momento de incorporar personal.

CONCLUSIÓN

Se inicia la conclusión, con una analogía. Utilizando dos animales para ejemplificarla, usando la figura del elefante quien representara al organismo Gubernamental (CIT) y a un pequeño ratón que se identificará con la tecnología mundial.

El elefante es miles de veces más grande que el pequeño ratón, tiene ventajas en cuanto a la posibilidad de no ser atacado por otro animal y ante eventuales ataques, es más factible que sobreviva y quede en pie.

El ratón tiene muchas menos posibilidades de sobrevivir a un ataque por parte de otro animal, tiene muchos más enemigos naturales y si es atacado sus posibilidades de supervivencia son una infinidad de veces menor que las del elefante.

Podemos pensar que si ponemos al elefante y al ratón en un mismo predio, sería sencillo para el elefante atrapar al ratón, pero la realidad es otra. El tiempo que precisa el elefante para encontrar al ratón, posicionar su cuerpo, levantar su pierna e inmovilizarlo es tanto que seguramente el ratón se desplazó hasta otro sitio seguro en donde no podrá ser encontrado por el elefante. Esto nos enseña que las acciones a ser llevadas a cabo deben ser rápidas y efectivas. Cualidades que en el caso del elefante carecen.

El elefante sufre de los mismos males que sufren las grandes empresas cuando descubren que una pequeña compañía lanza al mercado una acción táctica altamente efectiva con un nuevo producto. Al elefante le lleva su tiempo coordinar todos sus

movimientos para colocarse en la posición debida, y una vez que lo logra, procede con su accionar. Se puede explicar esta carencia de velocidad (eficiencia) por su compleja estructura y burocracia que no permiten la rápida toma de decisiones, y al momento de la reacción, lo más seguro es que la acción implementada llegue al mercado tarde.

Es clave que entendamos al CIT como el elefante que debe de atrapar al ratón, este deberá ser ágil como una lechuza para poder alcanzarlo.

Al igual que las empresas, los organismos gubernamentales, tienen un sin fin de entidades que deben de involucrarse incluyendo a todos los actores para para realizar una acción y todos estos pasos burocráticos, lo único que ocasionan es demorar los tiempos y generar en aquellos que tienen la voluntad de realizar algún tipo de acuerdo de cooperación, una mala imagen de la Institución.

El *US Army* debe desprenderse de esa gran estructura burocrática, en las áreas en donde se trabajan con los nuevos desarrollos tecnológicos, para poder obtener la reacción necesaria en tiempo y forma para poder conseguir los nuevos enfoques tecnológicos. Es aquí en donde debe ingresar la Autoridad del Comandante para frenar esa inercia cultural heredada de antaño para generar el cambio necesario. Los Oficiales van a respetar a esa autoridad y si él propone en esa rama militar el cambio, la misma se va a aplicar y se le irán generando las modificaciones correspondientes a los tiempos que corran.

Hemos visto como el CIT ha implementado, en sus oficinas de Buenos Aires, la mayoría de las lecciones aprendidas del MS y se ha mostrado con éxito que es ciento por ciento viable la implementación del mismo en la operación.

Observamos cómo se trabaja directamente con el Cliente Interno, estableciendo un sistema en paralelo al tradicional con adaptaciones más flexibles y con ascensos basados en Méritos del cargo. Se ha sabido inculcar en los mandos medios directamente vinculados con la operación del CIT el importante rol que ellos cumplían y como sin ellos siempre fracasaría la misión. Podemos pensar que el Comandante basándose en tableros comando (FODA) ha encontrado la manera de dirigir estos cambios internos. De esta manera se irán desarrollando bajo esta modalidad las futuras autoridades del área que a su vez son las que afianzaran los cambios y el progreso.

La tecnología hoy avanza a pasos agigantados y se presenta con distintas caras en los más recónditos lugares de la tierra, las estructuras necesitan estar a las alturas de las circunstancias y para poder acceder a ellas, se precisa de una gran habilidad y maniobrabilidad para poder comprender los constantes progresos desarrollados con sus constantes cambios de visión acerca de los ejes rectores.

El MS nos da herramientas indispensables para poder realizar un análisis detallado de circunstancia y también decálogos de cómo llevar adelante una buena negociación y trabajar en pos de la satisfacción del cliente.

Mostramos ejemplos de cómo el liderazgo ejercido por el Director del CIT ha permitido la incorporación de conceptos no tradicionales en el campo militar y a su vez estos están permeando las estructuras de conducción hacia los superiores, porque habiendo transcurrido algunos años de actividad se han mostrado logros de dimensiones nunca antes pensadas y ellas han sido el fruto del accionar directo de estas acciones de *marketing* y el reposicionamiento de la Visión y la Misión del CIT.

La segmentación de Mercados llevada adelante, permitió tener distintas líneas de acciones y trabajar sólo enfocados en los objetivos fijados. La misma también ayudó a dar las respuestas acordes teniendo en cuenta de donde provenían las consultas, pero también por sobre todas las cosas permitió poder controlar la velocidad de la respuesta. Es sabido que el sector privado trabaja a una velocidad bastante superior a la del estado, este conocimiento fue importante al momento del buen uso de los propios recursos.

El CIT al igual que las empresas no contaba con el personal necesario y era muy importante hacer un buen uso del tiempo. De esta manera se manejaban las expectativas y las velocidades de respuesta. Este fue un cambio crucial que el MS brindó a la organización.

Aquí podemos hacer una salvedad típica de las conclusiones, siempre hemos hablado de la Institución Ejército de los EE.UU., pero cabe aclarar que el Ejército Argentino no es muy distinto en su cultura y accionar. En el ámbito militar se dice que los Ejércitos comparten una lengua especial y que hay mejor comunicación entre los

oficiales de Ejércitos de distintas naciones que con las Armadas de los respectivos países.

Este sistema llevado adelante por los EE.UU. ha calado hondo en el Ministerio de Defensa Argentino y en el Ejército Argentino. Se ha visto como la Dirección de Ciencia Tecnología y Producción del Ejército Argentino ha cambiado en los últimos 7 años, abriendo sus puertas a Universidades e Investigadores Civiles trabajando en conjunto. Conversando con las actuales Autoridades se ha visto con complacencia que están tomando lo mejor del CIT y desarrollando su propia versión adaptada a sus necesidades.

El MS ha mostrado al cliente interno tanto del Ejército de los EE.UU. como al Argentino que la tercerización es un camino a la agilidad empresaria y a los prontos beneficios, porque ambos han delegado en Centros Civiles la potestad de generar acuerdos para que el fruto de ellos sea de uso de sus Instituciones. Solo este punto era impensado 15 años atrás.

BIBLIOGRAFÍA

- John Kotter, *Liderando el Cambio*, 1995
- Karl Albrecht, *Servicio al Cliente Interno*, 1995
- Karl Albrecht, *La Excelencia del Servicio*, 2001
- Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation*, 1993
- Robert Johnston “*Achieving focus in Services Organizations*”, 1996
- Stephen J. Grove y Raymond Fisk “*The Dramaturgy of Services Exchange: An analytical framework for services marketing*”, 1983
- Dorothy I. Riddle “*Key Strategic Decisions for Service Firms*”, 1990
- Heite, DÁndrea, Reynoso, Lovelock “*Administración de Servicios*”, 2004
- James, Heskett, “*The Service Profit Chain*”, 1997

ARTICULOS/SEMINARIOS

- 1- John Kotter, What leaders really do, *Boston Harvard's Business School Press* 1999) pp.10-11.
- 2- James Heskett, Beyond the Services Profit Chain Challenges for Latin America, *Conferencia Monterrey México*, 11 de Septiembre de 2001.

LINKS ANALIZADOS

<http://www.dod.mil/pubs/foi/>

<http://www.dtic.mil/jv2010/jv2010.pdf>

<http://www.army.mil/>

<http://www.loc.gov/index.html>

<http://www.hqda.army.mil/library/homepage.htm>

<http://www.ndu.edu/Library/>

<http://webcat.belvoir.army.mil/>

<http://www.amsc.belvoir.army.mil/>

<http://www.rdecom.army.mil>

<http://www.aam-ar.com/home/>

<http://www.amdia.org.ar/biblioteca.asp>

<http://www.amdia.org.ar/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.msp

<http://www.monografias.com/>

<http://www.monografiass.com/>

<http://www.altillo.com/monografias/index.asp>

http://www.palermo.edu/gsb/center_business_trabajos_alumnos.html

<http://www.biblioteca.salvador.edu.ar/USAL/default.asp>

http://www.uade.edu.ar/FRSET_HOME.ASP?vDIR=CEAV&vPAG=PAG_Publicaciones.asp&vDirDer=&vMenuDer=&IdFacu=6&IdSector=1704&SecOrg=1020,1501,1702,1703,1004&Titulo=Búsqueda%20de%20Publicaciones&IdSubSector=1&CKtop=5&CKizq=7

<http://www.ejercito.mil.ar/>

<http://www.mindef.gov.ar/portada.htm>

<http://www.bibnal.edu.ar/>

<http://www.rand.org/ard/pubs/db.html>

<http://www.fas.org/man/dod-101/army/docs/astmp/c1/index.html>

<http://www.usaitca.army.mil/>

<http://www.rdecom.army.mil/rdemagazine/Current/index.html>

<https://143.84.99.110/Rmonline/docs/utilities/guidance/RDECOM%20VTC%20S8%20Briefing%20Charts1>

ANEXOS

Anexo N°1:

Historia creación del CIT – Atlántico <http://www.usaitca.army.mil/>

Anexo N°2:

Conformación RDECOM

...” The idea of the matrix organization was born in the U.S. aerospace industry.⁸ Aerospace employs a matrix organizational structure, with systems engineering directorates corresponding to specific customer programs. The operational groups draw technical support from a central engineering organization, ensuring efficient use of specialized staff members, effective sharing of technical experience, and the application of corporate memory and “horizontal engineering” across programs.⁹

The matrix has been successfully employed by many companies, such as Pittsburgh Steel, IBM, Unilever, and Ford, which have fine-tuned the matrix to suit their particular goals and cultures. In addition to industry, the matrix organizational construct is used in the insurance, securities, and banking markets; by consulting, accounting, and law firms; by retailing and construction business; and in federal agencies, hospitals, institutions of higher education, the United Nations Children’s Fund, and the National Aeronautics and Space Administration (NASA).¹⁰

⁸ Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, *Matrix*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1977, pp. 3 and 13.

⁹ <http://www.aero.org/overview/nature.html>.

¹⁰ Daft, pp. 229–230; Davis and Lawrence, pp. 155–192.

<http://www.rand.org/ard/pubs/db.html>

Anexo N°3:

DOD R&D Organizations

DoD

[Director, Defense Research & Engineering \(DDR&E\)](#) (The DDR&E is the principal staff advisor for research and engineering (R&E) matters to the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology, and Logistics (USD(AT&L)) and the Secretary and Deputy Secretary of Defense. Among the DDR&E's responsibilities is: develop the strategies and supporting plans that exploit technology and prototypes to respond to the needs of the DoD and ensure U.S. technological superiority, identify critical technology areas, manage DoD's R&E Programs and actively direct funding levels for R&E in DoD. Also available at the DDR&E website is a list of websites that outline DoD S&T [opportunities](#).)

[Defense Advanced Research Projects Agency](#) (DARPA is the central research and development organization for the Department of Defense. It manages and directs selected basic and applied research and development projects for the DoD.)

[DoD Laboratories](#) (Information about DoD Labs, their activities and missions)

[Joint Science & Technology Activities and Initiatives](#) (Links to websites about Joint programs and activities)

Department of Defense Science and Technology Initiatives. Registered DTIC users can access further information about other web-based DoD science and technology resources by querying the **DOD Web Site Registration System** located in DTIC's **Private STINET** system under **Collections/Other DTIC Sponsored Collections**.

Air Force

[Air Force Research Laboratory](#) (The AFRL is composed of nine technology directorates located throughout the United States, the [Air Force Office of Scientific Research](#) - AFRL manager of basic research, and the headquarters staff. It is responsible for planning and executing the Air Force's entire science and technology budget of nearly \$1.3 billion including: basic research (6.1), applied research (6.2), and advanced technology development (6.3), and an additional \$1.1 billion from AFRL customers.)

Army

[Army Materiel Command](#) (Army's primary R&D and materiel developing organization. Links to [Major Subordinate Commands](#) - e.g., Communications-Electronics Command (CECOM), Tank -Automotive & Armaments Command (TACOM), Aviation & Missile Command (AMCOM), Soldier, Biological & Chemical Command (SBCCOM), Army Research Laboratory (ARL), Simulation, and Training and Instrumentation Command (STRICOM))

[Army Research Laboratory Technology Transfer Office](#) (The [Domestic Technology Transfer](#) (DTT) allows the R&D resources of the Army to be coupled with those of private businesses, academia, and local/state governments for the joint development of technologies useful to both the Army and the private sector. [Small Business Innovation Research](#) (SBIR) involves contracting with small businesses for high-quality research or R&D proposals of innovative concepts, especially R&D that shows high potential for commercial use.) **Navy**

[Office of Naval Research](#) (The ONR coordinates, executes, and promotes the science and technology programs of the United States Navy and Marine Corps through universities, government laboratories, and nonprofit and for-profit organizations. It is composed of six technical departments, the [Naval Research Laboratory](#), the International Field Office, the Naval Fleet/Force Technology Innovation Office, and the Naval Reserve Science & Technology Program.)

U.S. Government

[Federal Laboratories and Agencies](#) (Links to the Web sites of Federal laboratories and DoD Laboratories and agencies involved in R&D.)

[Federally Funded Research & Development Centers](#) (Links to the Web sites of FERDCs.)
<http://www.dtic.mil/ird/websites/orgsites.html>

Anexo N°4:

Proposed Missions and Organization of the U.S. Army Research, Development and Engineering Command



By: Bruce Held, Amado Cordova, Elliot Axelband, Anny Wong, Shelley Wiseman

During fiscal year 2002, the commander of Army Materiel Command (AMC) ordered the establishment of a U.S. Army Research, Development and Engineering Command (RDECOM) to consolidate the research and development (R&D) organizations in AMC under one commander. This report documents one aspect of RAND Arroyo Center's support during the establishment of RDECOM. Using a modified strategies-to-tasks framework, Arroyo identified four major missions for RDECOM: (1) Provide responsive technical support to current and U.S. Joint Forces Command operations, (2) provide effective technical support to Army acquisition programs, (3) provide the technical vision for the Army of the future, and (4) attend to the planning, management, and oversight of Army R&D and science and technology (S&T) work. These four missions provide a context for RDECOM's organizational design, and Arroyo researchers recommended the adoption of a matrix structure. Within it, RDECOM's current laboratories and R&D centers provide the personnel and facilities for accomplishing RDECOM's missions. Mission accomplishment, however, is managed and resourced by the RDECOM commander, working through a number of deputy commanding generals (DCGs). At the time of the study the number of DCGs to be assigned to RDECOM was not firmly established. This report thus examines alternative organizational designs with either two or three DCGs. Under the three-DCG alternative, the DCG Operations is focused on supporting current military operations; the DCG System-of-Systems is focused on supporting Army acquisition programs and systems integration; and the DCG Army of the Future works with U.S. Army Training and Doctrine Command and the Army Staff to provide technical support for planning the Army's long-range future. Under the two-DCG option, the functions of DCG Operations and DCG System-of-Systems are generally combined.

[Share this resource with a friend or colleague.](#)

Free, downloadable PDF file(s) are available below.



Full Document

(File size 0.5 MB, 2 minutes modem, < 1 minute broadband)



Summary Only

(File size 0.2 MB, < 1 minute modem, < 1 minute broadband)

RAND makes an electronic version of this document available for free as a public service.

Use [Adobe Acrobat Reader](#) version 7.0 or higher for the best experience.

Chapter One:

Introduction

Chapter Two:

RDECOM's Mission Statement and Component Missions

Chapter Three:

The Matrix Organizational Design

Chapter Four:

Reorganizing RDECOM

Chapter Five:

Impact of the RDECOM Matrix Organizational Design on the Army

Chapter Six:

Strategies for Long-Term Success

Chapter Seven:

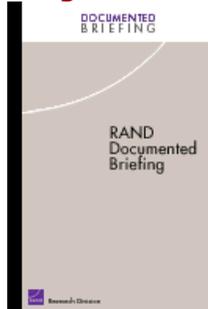
Concluding Remarks

Appendix:
System of Systems Integration Directorate (SOSI)

http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB465/

Anexo N°5:

Organizational Management of Army Research



By: Carolyn Wong

During the last 202 years, the Army has employed three basic organizational management constructs to conduct its research and development (R&D): the independent operation of the laboratories, the Laboratory Command construct, and the Army Research Laboratory construct. Once again, it is looking to solve the same R&D problems that have persisted through these many decades and constructs. Four major R&D issues have emerged as key elements for the Army's next move: how it defines the money stream, working relationships, the transition time between research and fielded equipment, and improving R&D visibility. The Army needs an R&D construct that can quickly adapt to changes in research agendas, budget levels, response times, personnel levels, and stakeholders. In short, history directs the Army to design and implement a new R&D construct that addresses its key R&D issues and is adaptive.

Pages: 71

ISBN: 0-8330-3307-7

Anexo N°6:

[Share this resource with a friend or colleague.](#)

Free, downloadable PDF file(s) are available below.



Full Document

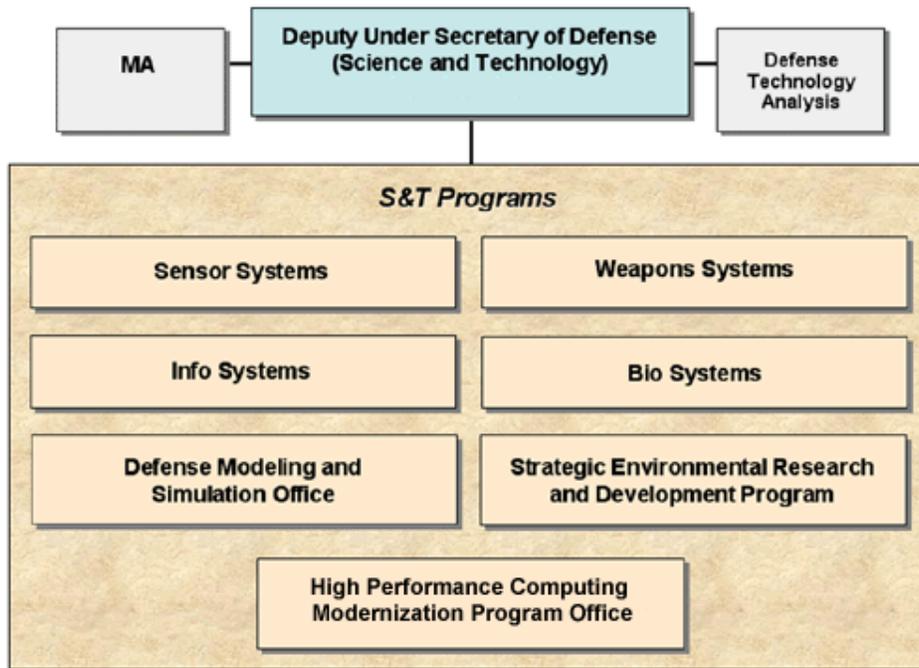
(File size 0.4 MB, < 1 minute modem, < 1 minute broadband)

RAND makes an electronic version of this document available for free as a public service. If you find this information valuable, please consider purchasing a paper copy of the full document to help support RAND research.

Use [Adobe Acrobat Reader](#) version 7.0 or higher for the best experience.

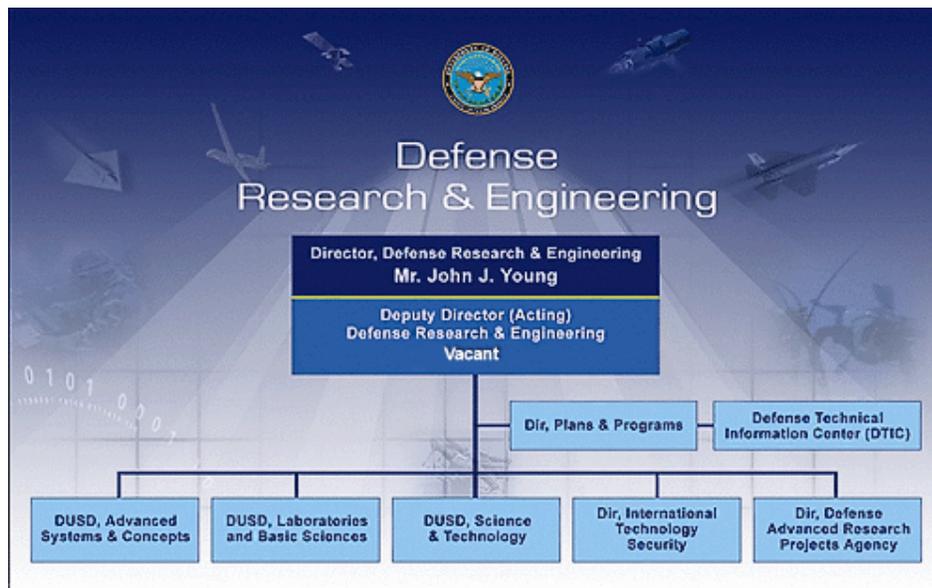
http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB390/index.html

Anexo N°7:



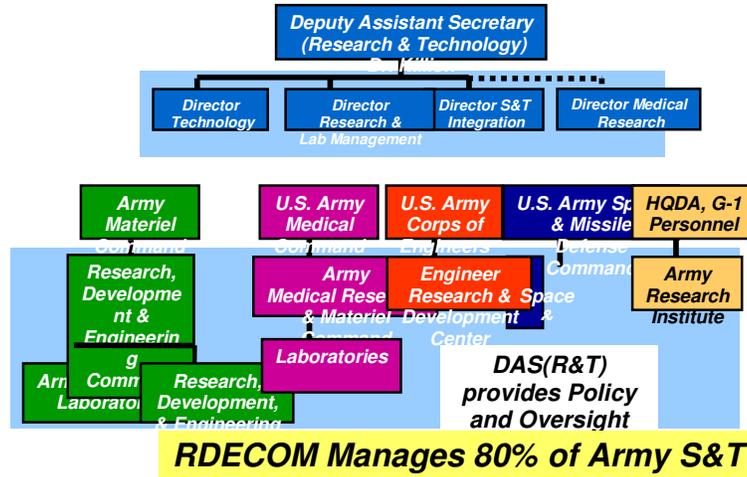
http://www.dod.mil/ddre/text/t_st_organization.html

Anexo N°8:



http://www.dod.mil/ddre/text/t_orgchart.html

Army S&T "Organization"



http://www.ndia.org/Content/ContentGroups/Divisions1/Manufacturing/4_bedelldimrRDECOMSTSOSIFocus.pdf

CURRICULUM VITAE

Sebastián Daniel Lara

Licenciado en Relaciones Internacionales

Miguel Ángel 1545, El Cazador, Escobar - Buenos Aires.

Cel. 011-15-3240-4288 | Tel. 0348 448 7380

sebastianlara@uolsinectis.com.ar

44 años, Casado - 2 hijos

Resumen

Soy Licenciado en Relaciones Internacionales, cursé un MBA en Administración de Empresas con orientación en Marketing, he realizado estudios superiores con especialización en Negociación y cursos de extensión universitaria en Georgia Tech Institute y National Defense University.

Me defino como proactivo, con espíritu emprendedor, iniciativa, gran capacidad de adaptación al cambio, equilibrando visión estratégica y ejecución; con foco en los procesos y en la obtención de operaciones rentables.

Entre mis competencias se destacan: orientación a los resultados, visión sistémica, relaciones interpersonales, negociación y foco en el cliente, aprendizaje y desarrollo organizacional, coaching, gestión del talento, capacitación en negociación, trabajo en equipo, liderazgo, administración del tiempo, reuniones efectivas, oratoria, presentaciones eficaces, áreas comerciales, comunicación, gestión del vínculo.

Lideré cambios de formas de trabajo en distintas empresas, desarrollo de nuevos productos, elaboración y cumplimiento del presupuesto anual y los objetivos impuestos por la compañía.

Especialista en: Marketing Estratégico, Business Intelligence, Business Development, Investigación de Mercado, Marketing de Producto, Planificación Dinámica, Negociación de Acuerdo Nacionales e Internacionales, Manejo de las Inversiones Internacionales, Seguimiento de objetivos, Supervisión Presupuesto asignado, Fidelización de cuentas clave.

EXPERIENCIA LABORAL

Director Asociado - Director de Planificación Estratégica y Desarrollo de Nuevos Negocios

EMBAJADA DE LOS EE.UU. (USAITC-LA)

Septiembre 2004 - Septiembre 2015 (Septiembre 2004 - Septiembre de 2006 | Analista Senior)

Responsabilidades

- "Business / Market Intelligence" buscar, recolectar y analizar la información pública de diferentes posible socios nuestros, para después generar las herramientas y las tácticas necesarias para desarrollar una negociación efectiva.
- Responsable de "Comercializar" los Servicios ofrecidos por la agencia, encontrando a los posibles "clientes" y efectuando una venta de intangibles. Fue así que recorrí exhaustivamente toda la región Latinoamericana.

- “Brand Manager” responsable de asociar nuestra marca con entidades líderes de la región y seleccionar aquellos eventos en donde participar y cuales auspiciar. Desarrollé la estrategia de posicionamiento de la Marca.
- Responsable de la política de venta utilizando el modelo de ventas de servicios, eso nos permitió tener flexibilidad para el desarrollo del producto final.
- A cargo del diseño del Plan Estratégico Anual (Engagement Plan).
- Junto al Departamento de Legales desarrollé los marcos regulatorios necesarios para arribar en tiempo y forma a la firma de los acuerdos (Patentes y Propiedad Intelectual).
- Foco en la generación de agendas de trabajo previas a las reuniones y la generación de ambientes amenos para el desarrollo de las negociaciones entre Empresas, Institutos y Sectores Gubernamentales.
- Reporte directo al Comité Ejecutivo del USAITC-LA, como así también a la oficina del Embajador (Representante Político) para su aprobación y futura implementación de las mismas.
- Total control presupuestario de la oficina y administración de los fondos de inversión.
- Responsable de la organización de workshops regionales (Brasil, México, Chile y Argentina), con apoyo de los respectivos gobiernos a nivel ministerial. Amplio conocimiento y manejo de las estructuras burocráticas de los gobiernos de los EE.UU., México, Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú.
- Apoyo en gestiones diplomáticas y misiones en Canadá, donde se encuentra una Agencia homónima.
- Como representante del Gobierno de los EE.UU. en la región latinoamericana me encontraba bajo riguroso protocolo y etiqueta diplomática.

Responsable Comercial Clasificados y Zonales Zona Sur CLARÍN (AGEA S.A.)

Marzo de 2001 - Agosto de 2004

Responsabilidades

- Supervisión directa de 64 receptorías oficiales con un volumen de negocios de \$60.000.000 pesos al año. Controller de estándares de venta, estrategia y venta por canales.
- Diseño e implementación de la estrategia comercial, promociones y activaciones específicas.
- Supervisión y capacitación de la red para optimizar los resultados, utilizando técnicas de venta y herramientas como “Role Play” y técnicas de negociación para “Cierres de ventas Efectivas”. Facilitador del canal proporcionando cuadros estadísticos con la evolución de ventas y proyecciones del negocio.
- Soporte en el lay out de los locales, alineado con la estrategia de Marketing, para la implementación de marquesinas, material POP y la imagen de marca según guideline corporativo.
- Captación de posibles nuevas bocas de expendio y selección de personal idóneo para la venta de productos.
- A cargo del desarrollo e implementación Clarín “Locutorios”, un nuevo canal de ventas. Responsable del diseño de los lineamientos y la nueva política de pricing.

Logros: En 2003, a cargo de la apertura de 63 nuevas bocas y en 2004 otras 20, con el desarrollo -a través de la gestión con proveedores externos- de la nueva imagen de la unidad de negocio. En los 6 primeros meses logré el 12% del total de facturación de

clasificados en zona Sur y en áreas periféricas, donde no había antecedentes de receptorías de Clarín, por lo tanto resultó en facturación marginal neta al diario.

Jefe del Departamento de Marketing

ETIQUETAS MANUEL ARSLANIÁN S.A.

Septiembre de 2000 - Marzo de 2001

Responsabilidades

- Diseño de la estrategia comercial, y responsable de incrementar en un 10% la facturación anual estimada en el plazo de 4 meses.
- A cargo de reactivar cuentas y antiguos clientes en conjunto con la Gerencia Comercial. Supervisión de 15 comercializadores de la Compañía.
- Estrategia de new business con la fuerza de ventas, generando acciones puntuales en los PDV, implementaciones y desarrollos de packagings innovadores y lanzamientos específicos.

***Logros:** desarrollé una nueva cartera de clientes para el lanzamiento del producto Tira cierres inflados con PVC y aire comprimido incorporando clientes como Mimo, Paula Cahen D'Anvers y Gatic, pioneros en utilizar dicho prototipo.*

Ejecutivo de Cuentas

COCA-COLA FEMSA

Agosto de 1998 - Marzo de 2000

Responsabilidades

- Responsable de venta, distribución y entrega de la categoría en la zona de Caballito, Flores y Parque Chacabuco, un mercado de mercado de U\$S15 millones anuales.
- Manejo y supervisión directa de 11 comercializadores con responsabilidad directa en las gestiones del equipo, capacitaciones, asignaciones de tareas y objetivos. Manejo de los delegados gremiales y sindicato.
- Responsable de implementar el material POP y su actualización periódica
- Negociación con cadenas, supermercados o autoservicios para el logro del espacio en punteras de góndola, islas de promociones y negociación del 50% del espacio en vidriera y exhibidores para la marca.
- Desarrollo de imagen y nuevo Lay Out (Marquesinas, punteras, redistribución de Góndolas, cartelería interna, etc.) para apoyar la venta.

***Logros:** durante mi gestión desarrollé 5 Lay Out en mi zona y dichos locales registraron un aumento de las ventas en promedio de un 50%. Adicionalmente, se logró incorporar la zona al calendario de recorridas de la Dirección Ejecutiva, que la compañía realiza anualmente para presentar casos de éxito.*

Consejero de Intercambio de semanas vacacionales de Tiempo Compartido

INTERVAL INTERNATIONAL DE ARGENTINA SA

Octubre de 1997 - Agosto de 1998

Responsabilidades

Ejecutivo de Ventas. Atención directa con clientes y pasajeros que adquieren semanas de Tiempo Compartido. Venta y gestión de aéreos junto con sus semanas de vacaciones.

EDUCACIÓN

Post Grado en Negociaciones Internacionales, Política y Estrategia

National Defense University (NDU) Washington DC, 2008

MBA (Magister en Administración de Negocio)

Universidad de Palermo, 2005

Posgrado en Management (Bachiller en Administración)

Universidad de Palermo, 2003

Curso Extensión Universitaria (Posgrado en Mercosur)

Georgia Technological Institute (EE.UU), 1997

Licenciado en Relaciones Internacionales

Universidad del Salvador, 1997

Bachiller en Ciencias Políticas

Universidad del Salvador, 1996

IDIOMAS

Castellano Nativo

Inglés Competencia bilingüe oral y escrito

Portugués Fluido oral e Intermedio escrito

CURSOS DE CAPACITACIÓN

“Management en Servicios” - UADE, mayo 2003, 20 hs.

“C.E.L. Curso de Efectividad Laboral” - Grupo Clarín, junio de 2001, 16 hs.

“Negociación Efectiva” - Universidad Tecnológica de Monterrey, agosto 1999, 20 hs.

“Curso de Coaching” - Consultora Efraín Pessoa & Asociados, 1999.

“Curso de 7 hábitos” - Stephen Kovic, 2000, 48 Hs.