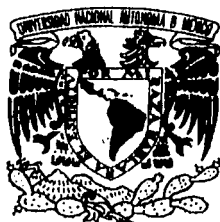


00661
10



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

Calidad en el servicio como factor de competitividad

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración
(Organizaciones)

Presenta: José Eduardo Corona Flores

Tutor: Dr. Raúl Mejía Estañol

México, D.F. a 5 de Noviembre de 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

INTRODUCCIÓN 1

Parte I

Capítulo 1. El servicio y su creciente importancia 4

- 1.1 Definición de servicio
- 1.2 La era del servicio
- 1.3 Exportación de servicios y la economía estadounidense
- 1.4 Importancia de los servicios en el desarrollo de México

Capítulo 2. Calidad del servicio, no del producto 10

- 2.1 Definición de calidad
- 2.2 Ventaja competitiva basada en la calidad del servicio, no en la del producto
- 2.3 Algo más que productos
- 2.4 Servicio y organización de servicio

Capítulo 3. De la intangibilidad a la tangibilidad en la percepción de la calidad en el servicio 14

- 3.1 Elementos tangibles e intangibles
- 3.2 Tangibilidad como una dimensión de la calidad en el servicio
- 3.3. Las percepciones de tangibilidad e intangibilidad de clientes y proveedores del servicio
- 3.4 El impacto de la tangibilidad en las clasificaciones de la industria de servicio
- 3.5 Valor percibido de los tangibles
- 3.6 El impacto de la tangibilidad y la intangibilidad en el proceso de servicio
- 3.7 Las diferencias intangibles

Capítulo 4. Calidad en el servicio: tradición norteamericana y europea 19

- 4.1 Tradición norteamericana
- 4.2 El modelo conceptual de Parasuraman, Zeithaml y Berry
- 4.3 Desarrollo de la escala SERVQUAL
- 4.4 La tradición europea
- 4.5 Modelo conceptual, Grönroos
- 4.6 Semejanzas y diferencias entre las tradiciones norteamericana y europea

Capítulo 5. Ventaja competitiva

28

- 5.1 Ventaja competitiva
- 5.2 Fuentes de diferenciación
- 5.3 Cadena de valor
- 5.4 Diferenciación y la cadena de valor

Parte II

Capítulo 6. El encuentro con el cliente

31

- 6.1 Momentos de verdad
- 6.2 Poniéndose en los zapatos del cliente
- 6.3 Cómo enterarse de los que necesita el cliente
- 6.4 Radar en la línea de combate
- 6.5 Empleados de contacto con el cliente
- 6.6 El cliente interno

Capítulo 7. Creando compromiso en la organización

37

- 7.1 Compromiso de los directivos
- 7.2 ¿Qué está pasando dentro?
- 7.3 Cultura organizacional
- 7.4 No permita el servicio "de los labios para afuera"
- 7.5 Invirtiendo la pirámide

Capítulo 8. El factor humano

41

- 8.1 Administración de recursos humanos
- 8.2 Desarrollo del factor humano
- 8.3 Atraer y conservar a los mejores empleados
- 8.4 No contrate empleados que odien a los clientes
- 8.5 Motivación para sus empleados
- 8.6 Elogios y reconocimientos
- 8.7 Equipos de trabajo

Parte III

Capítulo 9. ¿Cuáles son las consecuencias de la calidad en el servicio?

48

- 9.1 Agregando las tres R's a las cuatro P's
- 9.2 La lealtad del cliente
- 9.3 Comunicación de boca en boca
- 9.4 Una queja es una oportunidad
- 9.4 Prosperidad económica

Capítulo 10. Cero deserciones

57

- 10.1 La cultura de cero deserciones
- 10.2 Manejo de las deserciones
- 10.3 Para aprender como retener a los clientes, rastree a los que pierde
- 10.4 El costo de perder a un cliente
- 10.5 Medición y reconocimiento del servicio

Capítulo 11. La cadena de ganancia del servicio

63

- 11.1 Dirigir por resultados
- 11.2 Ganancia y crecimiento están unidos a la lealtad de los clientes.
- 11.3 La lealtad del cliente está ligada a la satisfacción del cliente
- 11.4 La satisfacción del cliente está ligada al valor del servicio
- 11.5 Valor del servicio esta ligado con productividad de los empleados
- 11.6 La productividad de los empleados esta ligada a la lealtad
- 11.7 La lealtad de los empleados esta ligada a la satisfacción de los empleados
- 11.8 La satisfacción de los empleados esta ligada a la calidad interna de la vida de trabajo

CONCLUSIÓN

69

BIBLIOGRAFÍA

CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en todos los sectores y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media.

Estas observaciones deben hacer comprender a las empresas lo interesante que resulta perseguir un servicio de calidad para diferenciarse de la competencia, lograr clientes fieles para mantener y aumentar sus beneficios, pues los clientes de hoy son los beneficios del mañana.

En efecto, vivimos en una época en la que, con frecuencia, la única diferencia que pueden percibir los clientes, es la diferencia en la calidad de los servicios. Esa diferencia se manifiesta como un sentimiento de amistad y profunda confianza hacia una organización o hacia sus productos o servicios.

Este trabajo analiza la calidad en el servicio como una actividad en la cadena de valor del modelo de Michael E. Porter. (1987), y cómo lograr dicha calidad.

Para ello se basa en una investigación monográfica sobre el tema. Libros, publicaciones, revistas, artículos, etc., de autores que gozan de un amplio reconocimiento fueron revisados.

Problema

No cabe la menor duda que en este mundo globalizado se debe de contar con todas las herramientas, conocimientos y tecnologías aplicadas tanto, a productos como a servicios, para que le permitan a las empresas primero, su permanencia y después, ocupar los primeros lugares en el mercado.

Dicha condición se logra hoy en día, no sólo con una excelente calidad en el producto, sino también, con una excelente calidad en los servicios que la misma empresa ofrece para distinguirse de sus demás competidores.

A fin de cuentas el servicio es quién va a marcar la diferencia entre esas empresas que lograron permanecer, aunque no por mucho tiempo, si no toman las medidas pertinentes.

La inversión requerida para el logro de la calidad en el servicio, se ve recompensada en gran escala por incremento de los clientes, no sólo de una venta aislada, sino clientes repetitivos, que llegan a ser fieles a la empresa que los comprende y les brinda lo que ellos quieren. De lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Qué acciones son requeridas para que una empresa, de cualquier dimensión, pueda proporcionar un servicio de calidad y qué beneficios reporta a la empresa que lo ofrece?

Objetivo

El objetivo de esta investigación monográfica es definir lo que es un servicio de calidad y cómo es percibido por los clientes; y dar a conocer las ventajas que ofrece el proporcionar un servicio de calidad, y caso contrario, de quien no lo ofrece. Así como mencionar algunas de las características de las empresas que brindan calidad en el servicio, y qué han hecho para brindar dicha calidad. En la actualidad muchas empresas, sin importar el tamaño de éstas, basan sus ventajas competitivas en el servicio al cliente, pero esto no es nuevo ni suficiente, así que, quien lo hace, lo debe de hacer con calidad para que, entonces sí, ofrezca una diferenciación en su producto o servicio, y verse entonces recompensado por la elección del cliente.

Estructura

Este trabajo esta dividido en tres partes. En la primera parte de esta investigación se habla de un marco de referencia en el cual se sitúa al servicio. Por ejemplo se habla de la era del servicio y cómo éste ha venido desempeñando un papel sumamente importante en los países, tanto desarrollados como subdesarrollados. En esta parte se habla también del tamaño de la participación del sector servicios en el producto interno bruto de México.

La inseparabilidad entre producto y servicio es un tema que se desarrolla en esta primera parte y nos habla, no sólo de lo importante que es que, un producto esté bien hecho, si no también de la necesidad de un excelente sistema de ventas y de servicio que acompañen a dicho producto.

Por último, el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, es lo que se considera ventaja competitiva basada en la diferenciación, y en esta primera parte, este tema es abordado también.

Calidad en el servicio desde dos perspectivas diferentes es el tema con el cual termina la primera parte de esta investigación. Nos brinda dos diferentes corrientes en el estudio de la calidad del servicio, la norteamericana y la europea.

La segunda parte de esta investigación, inicia con los momentos de verdad, así definidos por Jan Carlzon en su libro "El momento de la verdad". Este capítulo habla del acercamiento cliente-empleado, en el cual se definirá la relación entre dichos personajes. Hace mención de la oportunidad que a cada momento se da para establecer o fortalecer la relación con el cliente y también para romperla.

El contacto con cliente es un factor importante para conocer de sus necesidades, es por eso que en esta parte se hace mención de varias de las formas de conocer a nuestros clientes y sus necesidades.

Crear compromiso por parte de todos los niveles de la organización para brindar un servicio de calidad es vital. Por eso es que en esta parte se mencionan ciertos aspectos referentes al factor humano, importantes para crear compromiso. Esta parte da respuesta a la pregunta: ¿cómo lograr calidad en el servicio?

La última parte de esta investigación, consiste en mencionar las ventajas de brindar un servicio de calidad y como generar una cadena de ganancia del servicio, así como sacar el máximo provecho de los tropiezos, manejando las deserciones de los clientes y las quejas para poder retener y no perder a los clientes que aún se tienen. Esto redundará en una mejor atención dado que tenemos conocimiento de eso que les está ocasionando incomodidades a los clientes y también poderse adelantar a sus necesidades. Esta última parte da contestación a la pregunta: ¿qué beneficios reporta a las empresas ofrecer un servicio de calidad?

Parte I

Capítulo 1. El servicio y su creciente importancia

Definición de servicio

Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Kotler, Philip, 1991)

El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no (necesariamente) clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. Pero, dé a su clientela algo valioso, algo como tratarle de forma personalizada, individualizada, preocupándose sinceramente por sus intereses, y se mostrarán dispuestos a pagar el precio que les pida y a volver una y otra vez. (Tschohl, John, 2001)

La era del servicio

Estamos viviendo en la era del servicio. Durante siglos, la mayor parte de los habitantes del mundo occidental trabajó la tierra. En los últimos doscientos años, nos hemos ganado la vida mayoritariamente en fábricas, manufacturando productos para venderlos. En la actualidad, la mayoría de los trabajadores está empleada en el sector de servicios, haciendo cosas que otras personas pagan para que se hagan.

La era del servicio no ha llegado por accidente; es parte de la evolución de la sociedad. Los seres humanos tienen necesidades, que son los grandes impulsores o motivadores. Nuestras necesidades básicas son alimento y techo y si carecemos de ellos, lucharemos incansablemente para conseguirlos. Cuando se satisfacen nuestras necesidades básicas, surgen otras más sofisticadas. Buscamos un entorno más seguro y una mayor estabilidad en nuestras vidas. Aun logrando esta situación de bienestar, lo más probable es que no estemos satisfechos. Nuestras necesidades pasan a ser la aceptación y el reconocimiento, los cuales promueven nuestra sensación de valía y autoestima, y apuntalan y vigorizan muchos aspectos de nuestras vidas. Queremos ser apreciados y respondemos positivamente cuando lo somos. Esto es tan cierto en el mundo de los negocios como en nuestras vidas personales.

En los últimos 50 ó 60 años, tanto los individuos como las sociedades han vivido con esta jerarquía de necesidades, en la actualidad, en un buen número de países, la gente se siente con derecho a tener un alto estándar de vida. Casas, automóviles, vacaciones y todo tipo de artefactos eléctricos y electrónicos son ya bastante comunes. Nuestras necesidades han rebasando la posesión material; buscamos algo más sofisticado. Deseamos ser tratados como personas importantes, queremos ser valiosos, reconocidos y respetados. Estamos hambrientos de un trato de calidad, tema toral de la era del servicio.

Cuando vamos de compras, buscamos entretenimiento, acudimos al banco, compramos seguros, nos cambiamos de casa, tomamos vacaciones, comemos en un restaurante, vamos al taller, contratamos servicios legales, solicitamos reparaciones, contratamos constructores o decoradores, acudimos a la biblioteca, necesitamos servicios de salud e infinidad de muchas cosas más, estamos experimentando el servicio al cliente. Todos somos expertos en eso. Conocemos la diferencia entre un buen y un mal servicio cuando lo experimentamos y lo sentimos. Los negocios, incluyendo los de manufactura, están teniendo que prestar una gran atención a grupos de personas cada vez más conscientes y selectivas, en cuyas manos está el poder de hacerlos progresar o desaparecer. Los pensamientos y sentimientos de los clientes deben de ocupar el primer lugar en la agenda de cualquier empresa seriamente comprometida con el éxito. Todas las organizaciones deben de ser capaces de satisfacer los deseos de individuos sofisticados e informados deseosos de algo más que el simple producto adquirido.

La obsesión con el cliente es el factor individual más importante para el éxito de los negocios. La prioridad más alta de cualquier empresa debe ser ganarse a sus clientes y conservarlos. Las fallas a este respecto se traducen en ausencia de utilidades, falta de crecimiento, pérdida de empleos y fracaso del negocio. El éxito premia a quienes en el mundo competitivo de la actualidad reconoce:

- El cliente es el principal activo de la empresa
- El cliente paga nuestros salarios, bonos y dividendos
- El cliente acude a quienes le proporcionan la mejor atención
- En los negocios, debemos ser la primera elección del cliente.

Estas ideas simples han apuntalado a todos los grandes negocios del pasado y sus secretos son estudiados en todos los rincones de la industria y el comercio. Se han convertido en la gran fuerza impulsora de todas las empresas ambiciosas. "Poner al cliente en primer lugar" y "haciendo que el cliente sea el jefe" se considera hoy en día como la ruta más segura para lograr ventajas competitivas. (Hopson, Barrie et al., 2001)

Exportación de servicio y la economía estadounidense

Hoy en día, los servicios son lo que la mayoría de los negocios al rededor del mundo más producen y venden, y en la mayoría de los países, lo que la gente mayormente hace para vivir. Los servicios hacen posible la infraestructura comercial esencial subrayando todos los mercados modernos, tanto el domestico como el comercial. Ellos proveen invaluable oportunidades para expandir el empleo, el empresariado y la inversión. Los servicios contribuyen en incontables formas para lograr estándares de vida más altos en ciudades, y pequeños pueblos también, y en países virtualmente de todos los niveles de ingresos. En recientes décadas, los servicios también han venido a contar para un extenso crecimiento compartido de tratado global e inversión.

Estados Unidos es hoy el primer productor y exportador de servicios del mundo. Definido ampliamente, el sector servicios es, por mucho, el más amplio componente de la economía de los Estados Unidos, contando con 81% de la producción del sector privado y con 84% del empleo privado (no agricultura, no ganadería) Estos empleos del sector servicios provienen de un amplio rango de industrias, incluyendo comercio al menudeo, educación, salud, seguros, finanzas, bienes raíces, servicios sociales y miembros de organizaciones, transportación, recreación y entretenimiento incluyendo cine, radio y televisión, telecomunicaciones y muchos más, desde arquitectura hasta servicios legales.

En las siguientes décadas, el sector servicios continuará contando virtualmente para todas las ganancias netas en empleo en Estados Unidos. Pequeñas, medianas y grandes compañías todas jugando papeles importantes en términos de importación primordial, expansión de negocios y nuevos empleos.

Las pequeñas empresas conforman la mayoría del sector servicios, por ejemplo, y jugaran inevitablemente un rol vital en el crecimiento del empleo en el sector en comunidades a lo largo de la nación. Exportadores de extensos servicios son siempre contados dentro de los rangos de las compañías más grandes de la nación, incluyendo muchas de las más grandes industrias y firmas de alta tecnología, de quines las operaciones y ventas son basadas cada vez más en servicios

El prominente role de los servicios en la economía de los Estados Unidos se traduce no solamente en trabajos, sino también en liderazgo en el desarrollo y comercialización de tecnología y competencia global. (Cleveland, Douglas, 2003)

Importancia de los servicios en el desarrollo de México

Existe desde los años treinta la tesis del desarrollo en tres etapas que señala la secuencia lineal de los sectores primario, industrial y de servicios como motores del desarrollo. Es decir que para acceder a niveles de crecimiento significativo, los países tendrán que abandonar paulatinamente los modelos basados en la industria para estimular las actividades de servicios y con ello generar una mayor participación de este sector en el producto interno bruto.

Sin embargo, esta idea por demás generalizada tiene una correspondencia con la realidad, estudios recientes muestran que el crecimiento cuantitativo que ha mostrado dicho sector en países desarrollados y subdesarrollados responde a la vinculación de éste con los procesos productivos; es decir, al carácter estratégico de los servicios como apoyo indispensable para el crecimiento industrial.

El acelerado avance científico y tecnológico ha posibilitado un cambio cualitativo importante en la generación de servicios, cambio que se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de tecnologías intensivas en informática, conocimiento y organización.
2. Creación de nuevos servicios en infraestructura, proporcionados por las telecomunicaciones y la informática.
3. Reducción continua de los gastos laborales derivados de la aplicación tecnológica.
4. Surgimiento de empresas especializadas que generan reducción de costos operativos y administrativos, economías de escala y amplitud de cobertura a las empresas productoras de bienes.
5. Encadenamiento de los servicios a los procesos productivos.

Esta "revolución" ha sido acelerada en los países desarrollados debido básicamente a la diversificación de las empresas industriales hacia el sector de servicios ante la necesidad de abatir costos mediante la integración vertical.

"Para los Estados Unidos, la mitad de todas las filiales que actuaban en 1982 en el área de servicios pertenecían a compañías industriales."

Este fenómeno de externalización de servicios también se manifiesta en las estrategias de empresas multinacionales: "parece claro que la expansión de las inversiones directas extranjeras y del comercio internacional de servicios está ligada al crecimiento del comercio mundial de bienes y a cambios en su composición. Por un lado, dichas inversiones particularmente en ramas tales como finanzas, comercio y distribución y publicidad, siguen en muchos casos a las inversiones directas en manufacturas a fin de dar soporte a su acción en el exterior".

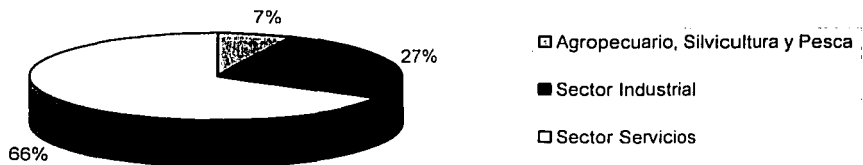
Ante este panorama, es claro que en la dinámica mundial de la globalización, el contar con un sector de servicios de alta tecnología y eficiencia vinculado fuertemente a la producción industrial constituye una ventaja competitiva para los países y sus empresas.

En el caso de México, el sector en cuestión ha tenido una gran importancia en su participación relativa en el PIB, sin embargo, este comportamiento creciente ha obedecido a una dinámica distinta, no ha sido la necesidad empresarial del sector industrial de optimizar el uso de sus recursos o modernizar sus estructuras, y con ello dejar en manos de terceros las actividades de apoyo a la producción, el detonante de este proceso, sino que la falta de recursos y capacidad administrativa y tecnológica para soportar en sus organizaciones departamentos de servicios eficientes han propiciado el crecimiento de empresas que ofrecen la ejecución de las tareas que inciden en los procesos productivos y de comercialización.

De esta manera encontramos que el dinamismo de los servicios en México está ligado al comportamiento del sector industrial, particularmente a las manufacturas, porque éste de manera sistemática ha preferido hacer uso de actividades externas para satisfacer sus requerimientos de información, informática, investigación y desarrollo, publicidad, contabilidad, apoyo jurídico, mantenimiento y reparación, capacitación, etc.

La externalización entonces no ha sido un proceso reciente en la economía mexicana sino una característica inherente a su propia dinámica y composición. Esto pudiera interpretarse como una ventaja, sin embargo, no hay que perder de vista que al tener un comportamiento dependiente de un sector industrial con rezagos importantes en tecnología y eficiencia, el dinamismo autorregenerados que pudiera esperarse de los servicios se ha limitado a una adaptación pasiva; conducta que sólo recientemente, ante la puesta en marcha de tratados comerciales a nivel internacional, parece que empieza a cambiar.

PIB 1990-2003
Por división de actividad económica



INDICADORES ECONÓMICOS DE COYUNTURA								
Producto Interno Bruto Anual A Precios Corrientes Por Gran División de Actividad Económica (Millones de Pesos a Precios Corrientes)								
PERIODO	Total a/	%	Agropecuario, Silvicultura y Pesca a/	%	Sector Industrial	%	Sector Servicios	%
1990	2,939,207	100%	195,960	7%	768,512	26%	1,754,529	60%
1991	3,780,761	100%	245,636	6%	973,538	26%	2,282,774	60%
1992	4,495,746	100%	269,699	6%	1,156,575	26%	2,778,712	62%
1993	5,024,784	100%	290,812	6%	1,239,588	25%	3,224,955	64%
1994	5,693,457	100%	312,660	5%	1,403,110	25%	3,692,161	65%
1995	7,361,723	100%	381,244	5%	1,875,667	25%	4,832,933	66%
1996	10,119,634	100%	576,348	6%	2,610,469	26%	6,244,473	62%
1997	12,716,482	100%	656,054	5%	3,287,055	26%	7,738,675	61%
1998	15,392,873	100%	741,516	5%	4,028,109	26%	9,450,443	61%
1999	18,397,795	100%	798,266	4%	4,829,052	26%	11,446,593	62%
2000	21,989,743	100%	832,293	4%	5,586,492	25%	13,772,944	63%
2001	23,320,463	100%	881,182	4%	5,737,736	25%	14,892,697	64%
2002	24,611,315	100%	903,517	4%	5,950,294	24%	15,939,546	65%
2003/2	13,157,203	100%	468,340	4%	3,104,606	24%	8,432,698	64%

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México

Atendiendo a la agrupación que hace la Secretaría de Hacienda, el sector de servicios comprende cuatro ramas industriales:

- Comercio, restaurantes y Hoteles.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Servicios financieros, seguros e inmuebles.
- Servicios comunales, sociales y personales.

En su conjunto continúa presentándose el papel mayoritario de este sector en el PIB ya que su participación es del 66% en promedio durante los últimos diez años, mientras que el sector industrial formado por la minería, la industria manufacturera, la construcción y la generación y distribución de energía eléctrica, agua y gas representa el 27% (Vidrio, Fabiola)

Capítulo 2. Calidad del servicio, no del producto

Definición de calidad

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.

Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad es igual a resultados menos expectativas. Si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad (encuentros cliente-empleado) el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable. (Tigani, Daniel, 2001)

Ventaja competitiva basada en la calidad del servicio, no en la del Producto.

En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrían una ventaja comparativa muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas.

Es asombroso constatar que, en la actualidad, muchas empresas no ven la relación que existe entre las compras que hacen sus clientes y el servicio. Creen que las empresas cumplen fielmente el contrato no escrito que suscriben con sus clientes cuando estos reciben los productos comprados. El servicio es visto como un gasto no rentable y, la mayoría de las veces, como un bono o extra innecesario.

Las enseñanzas de Deming, Phillip Crosby y Genichi Taguchi sobre la importancia de la calidad del producto en el área del servicio a los clientes son válidas para las áreas que cubren. Una empresa debería asegurarse, sin embargo, de que los esfuerzos que realiza en la calidad de sus productos no sean solo la suma total de un programa de servicios al cliente. La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente elaborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios, de todas maneras provocará irritación entre los clientes.

En las empresas de servicios, la definición más restringida de calidad del servicio es el cuidado y la eficiencia con que se realiza una transacción. Un empleado del departamento de ventas recibe un pedido y lo procesa correcta, rápida y eficientemente; un empleado de mostrador de una tienda minoritaria realiza muchas ventas con un índice muy bajo de devoluciones y reclamaciones. En el otro extremo del espectro están las definiciones que se encuentran en los clientes, los productos o las transacciones. Las prácticas del servicio

se expresan en términos imperativos como por ejemplo: satisfaga las expectativas de los clientes y la única diferencia entre las tiendas está en cómo tratan a sus clientes.

Este último imperativo global refleja que el servicio constituye una ventaja competitiva cuando las empresas que compiten entre sí ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes. (John Tschohl, 2001)

Algo más que productos

En el mundo de comercial, el sector de servicios se desarrolla con mayor rapidez que la fabricación y la diferencia entre los productos y los servicios empiezan a tener importancia. En forma creciente, los productos de artículos tangibles se ven obligados a competir con la calidad de sus servicios. El artículo tangible se convierte únicamente en un elemento de un paquete más comprensible. Por ejemplo, en la actualidad las computadoras personales son muy semejantes a sus apariencia física y desempeño, por lo que los fabricantes compiten principalmente en los servicios de instalación, el mantenimiento y el reemplazo, el mejoramiento de la calidad, los manuales y el entrenamiento, la fabricación de acuerdo a especificaciones, el asesoramiento y las líneas de soporte por teléfono.

Esta tendencia a que los artículos se conviertan en servicios significa que los clientes tienen que confiar cada vez más en sus proveedores y depender de su reputación e integridad, porque no pueden valorar lo que obtienen hasta después de comprarlo. Si compra computadoras personales, puede revisar sus especificaciones e inspeccionarlas en la sala de exhibición y sabrá lo que obtiene antes de comprometerse. Si, por otra parte, compra computadoras personales y, además, el diseño de la red, la instalación, el asesoramiento sobre el software y un contrato de mantenimiento, se interesará tanto en la calidad de las personas como en la calidad del hardware. (Manchester Open Learning,)

Cuando el mercado esta saturado con productos similares, con especificaciones y precio equivalentes, la preferencia del cliente hacia una marca puede deberse a la calidad en el servicio o a los servicios adicionales que tenga ese producto. (Juárez, M. Juan Manuel, 2001)

Servicio y organización de servicio

La confusión a la hora de tratar estos conceptos, así como sus diferencias con los bienes de consumo y organizaciones de producción de bienes, es bastante grande. Esto es así dado que los límites entre ellos son en muchas ocasiones borrosos.

En cuanto a la diferencia entre los bienes de consumo y el servicio, en realidad resulta difícil hacer tal distinción. Según Shostack (1982), los dos formarían parte de un continuo en función de la existencia de un mayor o menor número de elementos tangibles. En la misma línea Zeithaml *et al.* (1993) ven complicado encontrar un sector en el cual el servicio no tenga una gran importancia. Los mismos autores afirman que el componente del servicio se está teniendo cada vez más en cuenta por las organizaciones industriales, sobre todo a medida que sus ejecutivos encuentran más dificultades para crear ventajas tecnológicas competitivas y duraderas. Así pues, no es fácil diferenciar tajantemente entre

bienes de consumo y de servicio. En este contexto, e intentando aclarar esa situación. Gabbot y Hogg (1994) sugieren que hay que diferenciar entre producto (product), bien de consumo (good) y servicio (service). El producto sería el concepto más general e incluiría tanto al bien de consumo como al servicio. En cambio, el bien de consumo sería aquella parte formada exclusivamente por propiedades físicas, mientras que el servicio estaría relacionado con los aspectos intangibles. Al igual que en los casos anteriores, se defendería la existencia de un continuo en los productos que varía de lo predominante tangible a lo esencialmente intangible.

A pesar de que los límites en el ámbito de la producción y el de servicio no acaban de estar del todo claros, en la literatura aparecen de manera recurrente una serie de características específicas de los servicios que diferencian a éstos de los bienes de consumo (Berkly y Gupta, 1995; Deighthon, 1992; Gabbot y Hogg, 1994; Parasuraman *et al.*, 1994; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1995; Zeithamal *et al.*, 1993). Probablemente, las más conocidas sean las de "intangibilidad", "simultaneidad", y "heterogeneidad". Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen otras notas diferenciadoras de los servicios, como su "carácter perecedero" y la "falta de una propiedad física" que también son relevantes. A continuación se resumen cada una de estas características:

- a) La intangibilidad hace referencia al hecho de que realmente en los servicios, a pesar de que solo son posibles gracias a elementos tangibles, lo que se compra es una acción, esto es, un proceso de prestación de servicios. Los usuarios no pueden tocar, mirar o degustar un servicio, sino sólo experimentarlo.
- b) La simultaneidad se asocia al hecho de que la prestación del servicio suele estar unido a su mismo uso. El usuario está presente mientras se le presta el servicio, por lo que existe una gran falta de estandarización. La persona que contrata un servicio puede determinar en parte que tipo de servicio se va a prestar y como se va a llevar a cabo.
- c) La heterogeneidad tiene que ver con que los servicios son prestados por personas y van dirigidos a personas, por lo que el servicio puede variar en función de los participantes en el mismo (proveedores y usuarios), así como por el momento en que ocurre.
- d) El carácter perecedero de los servicios está relacionado con el tiempo real que los caracteriza. Los servicios, al contrario de lo que ocurre con los bienes de consumo, no pueden almacenarse. La imposibilidad de mantener un *stock* dificulta el afrontamiento de las fluctuaciones en las demandas. El momento temporal en el que el usuario decide utilizar un servicio es crítico por lo que respecta al desempeño y a la evaluación que se hace del uso.
- e) Con la adquisición de un bien de consumo, la persona generalmente se queda en propiedad lo que compra. Por el contrario, en el ámbito de los servicios, el usuario sólo tiene acceso temporal al servicio de que se trate. Lo único que se consigue es el beneficio que puede derivarse del servicio, pero no el servicio en sí mismo.

Aunque estas diferencias ayudan a aclarar la cuestión, no acotan el problema conceptual en toda su complejidad. Por ejemplo, un hotel suele considerarse una organización de servicios. En cambio, difícilmente se puede caracterizar este tipo de empresa bajo el criterio "a" expuesto anteriormente, es decir, la intangibilidad. De hecho un cliente de un hotel utiliza una gran cantidad de elementos tangibles (cama, baño, etc.) que son especialmente relevantes. Esta problemática queda más clarificada si se tiene en cuenta dos tipos de distinciones:

1. Componente de servicio *versus* componente de bien de consumo.
2. Organización de servicios *versus* organización de producción de bienes de consumo

En referencia a la primera distinción, y siguiendo a Gabbot y Hogg (1994), resulta especialmente interesante pensar en paquetes "producto" que incluyen dos componentes, uno tangible o físico (o el bien de consumo o "qué" se ofrece) y otro intangible (el servicio o "cómo" se ofrece). Es difícil pensar en un tipo de producto que no incluya los dos componentes. Ahora bien, hay productos en lo que lo esencial es el componente de servicio (servicios educativos), mientras que en otros es el bien de consumo (compra de un automóvil). De ahí la necesidad de considerar la existencia de un continuo en los productos en función del predominio de sus elementos tangibles o intangibles. De este modo, y estrictamente, no se puede hablar de un servicio y de un bien de consumo en sentido puro, sino de productos con sus dos componentes.

Con respecto a la segunda distinción –entre organizaciones de servicio y organizaciones de bienes de consumo-, el aspecto crucial es la existencia de un contacto directo con el cliente. Con ello hacemos referencia a la simultaneidad ya mencionada. Las organizaciones de servicios son aquellas en las cuales una parte relevante del producto es producido mientras es consumido. Dicho producto incluirá tanto el componente físico como el intangible. Aunque pueda haber excepciones, en las empresas manufactureras tradicionales no es usual que los clientes finales estén observando la elaboración del producto por lo operarios. Otra cosa bien distinta es el servicio de venta de esos productos. (Martinez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

Capítulo 3. De la intangibilidad a la tangibilidad en la percepción de la calidad en el servicio

Elementos tangibles e intangibles

La intangibilidad es una de las características distintivas del servicio. Sin embargo, la literatura también resalta lo "tangible" como una de las dimensiones básicas de la calidad en el servicio. (Santos, Jessica, 2002)

Se ha argumentado que la intangibilidad es la sola diferencia más importante entre los productos y los servicios. De hecho, según algunos, la definición más amplia de servicios implica intangibilidad como una clave determinante de si una oferta es un servicio o no lo es (Oberoi y Hala, 1990; Zeithaml y Bitner, 1996). Sin embargo, algunos estudiosos han argumentado que la dimensión intangible-tangible es difícil de entender para los consumidores, y que la importancia de la intangibilidad podría haber sido sobre-enfatizada (Bowen, 1990; Wyckham et al., 1975). Ellos propusieron que la oferta del proveedor de servicio es su "capacidad productiva", en lugar de la naturaleza tangible o intangible de la oferta. A pesar de la crítica, la intangibilidad se considera todavía como una de las características más importantes del servicio. (Santos, Jessica, 2002)

Tangibilidad como una dimensión de la calidad en el servicio

Dentro de la literatura de la calidad en el servicio, se está de acuerdo generalmente en que la calidad en el servicio es un concepto multidimensional que puede significar cosas diferentes para diferentes personas (Mersha y Adlakha, 1992). Los tangibles constituyen una de las pocas dimensiones que han sido adoptadas de forma consistente por diferentes investigadores en su investigación de la calidad en el servicio (Grönroos, 1984; Lehtinen y Lehtinen, 1991; Parasuraman *et al.*, 1985). El término "tangibles", o "calidad física", normalmente se refiere a los elementos tangibles de los servicios incluyendo la apariencia de las instalaciones físicas, herramientas y equipo, personal, materiales de comunicación, otros aspectos físicos utilizados para proporcionar el servicio, y otros clientes en las instalaciones del servicio. Lehtinen y Lehtinen (1991) dividieron aun más su "calidad física" en el producto físico (un producto o productos consumidos durante el proceso de producción del servicio) y el apoyo físico (la estructura que habilita o facilita la producción del servicio). Parasuraman *et al.* (1988) utilizó el término "tangible" en su modelo de SERVQUAL como una de las dimensiones "sólidas" usadas para evaluar la calidad en el servicio. Johnston (1995) argumentó que los aspectos intangibles de la interacción personal-cliente tiene efectos significativos, tanto negativos como positivos, en la calidad en el servicio. Él dividió a los tangibles en limpieza/orden (la limpieza, y la apariencia aseada y ordenada de los componentes tangibles) y comodidad (la comodidad física del ambiente e instalaciones del servicio). Además, él definió "funcionalidad" en términos de utilidad y aptitud para el propósito (es decir, la "calidad del producto" de las instalaciones y productos del servicio). (Santos, Jessica, 2002)

Las percepciones de tangibilidad e intangibilidad de clientes y proveedores del servicio

Se ha mostrado que las percepciones de calidad en el servicio sostenidas por clientes y empleados están relacionadas con la rentabilidad (Schneider, 1990; Johnson, 1996; Rucci et al., 1998). Oberoi y Hala (1990) señalaron la importancia de los tangibles en un hotel para conferencias -dado que el "producto" proporcionado por el hotel para conferencias es una medida de desempeño que, cuando se compra, no proporciona nada tangible que el consumidor pueda poseer. Parasuraman *et al.* (1988) propuso que la percepción de los consumidores de los tangibles es más importante en el caso de un banco que en los servicios de una tarjeta de crédito, corretaje de valores, y reparación y mantenimiento de productos. Zeithaml *et al.* (1993) sugirió que los tangibles asociados con el servicio llevan a las inferencias de los clientes sobre lo que el servicio debería de ser, y será, y por consiguiente ayudan a formar las expectativas del cliente. Bebeko (2000) sugirió que hay una necesidad por entender mejor los efectos de la intangibilidad en las expectativas de calidad en el servicio de los consumidores.

Algunos investigadores han seguido de cerca el impacto que tienen la tangibilidad y la intangibilidad en la formación de las percepciones de los clientes. Por ejemplo, Lewis (1991) sugirió que dentro de la dimensión "tangible" en un servicio de la banca, la ubicación, privacidad, y seguridad física son considerados elementos y características físicas importantes por la mayoría de los encuestados, siendo los elementos menos importantes la apariencia de tarjetas del crédito o chequeras, y la apariencia de edificios. Blanchard y Galloway (1994) llevaron a cabo un estudio de dos fases basado en 439 clientes encuestados utilizando el modelo SERVQUAL. Ellos encontraron que los elementos "tangibles" tenían una importancia mediana dentro de cinco dimensiones en la industria de la banca en el REINO UNIDO, discrepando así con Parasuraman *et al.* (1991) quién encontró que lo tangible es la dimensión más importante en todas las industrias de servicio. Haller (1995) encontró que los estudiantes de último año (clientes) percibían lo tangible como menos importante que los estudiantes de primer año en el sector de educación.

Los empleados influyen en la calidad de, y entrega de, los productos y servicios a los clientes externos (Schneider y Bowen, 1995; Zeithaml et al., 1990). La dirección afecta directamente el diseño, desarrollo, y entrega de los servicios ofrecidos (Tsang y Qu, 2000). Dado el papel de empleados y dirección en estos aspectos, es interesante señalar que, aunque mucha investigación en la literatura de calidad en el servicio se ha dirigido a las percepciones de los clientes, se ha hecho poca investigación sobre las percepciones de proveedores de servicio.

La evidencia mixta de la literatura con respecto a la importancia de la dimensión "tangible" en las percepciones tanto de clientes como de proveedores de servicio podría relacionarse a las diferencias culturales y diferencias en las muestras, o, más probablemente, la naturaleza intrínseca de las varias industrias de servicio.

El impacto de la tangibilidad en las clasificaciones de la industria de servicios

Muy pocos productos son totalmente intangibles o completamente tangibles. El "espectro" de tangibilidad (Shostack, 1977) se desarrolló en base a esta idea. El espectro clasificó varias industrias desde "tangible dominante" a "intangible dominante" - por ejemplo, de la sal, a lugares de comida rápida y aerolíneas, hasta la educación. No obstante, incluso en una industria de servicio intangible-dominante, se usan todavía los "tangibles" como una de las dimensiones de calidad en el servicio (Parasuraman et al., 1985). Virtualmente todas las realizaciones de servicio involucran componentes físicos, como consumibles y durables. Éstos pueden verse, saborearse, y tocarse, y pueden tomarse como una indicación de una cierta calidad en el servicio. Por lo tanto los tangibles facilitan el servicio, y son una parte integral del producto de servicio, aunque no son en sí productos terminados (Oberoi y Hala, 1990). Zeithaml (1981) argumentó que la percepción de calidad de un consumidor está a menudo basada en evidencia tangible, y no en el servicio central. La mayoría de los textos sobre mercadotecnia de servicio animan a los proveedores de servicio a "tangibilizar" el servicio, a menudo usando señales tangibles o desarrollando una imagen corporativa robusta.

Se han examinado varios tipos de tangibles o la calidad física en industrias de servicio diferentes. Por ejemplo, Lewis (1991, pág., 52) usó el término "rasgos e instalaciones físicos" para referirse a la ubicación, privacidad, seguridad física, estacionamiento, apariencia de las tarjetas de crédito/ chequeras, y edificios. Mortimer y Gozzard (1993) pusieron énfasis en la infraestructura de la tecnología como una dimensión tangible en un servicio del salud-cuidado. Stevens et al. (1995) desarrolló DINESERV - un instrumento de medición específico para el servicio de restaurante que utiliza 29 puntos. Consistió en las cinco dimensiones de SERVQUAL con puntos hechos a la medida particularmente en la dimensión "tangible", incluyendo la medición de áreas de estacionamiento atractivas, área de comedor, baño, decoración y menú. Wilson (1972) propuso que el concepto de tangibilidad podría subdividirse en:

- servicios que proporcionan intangibles puros;
- servicios que proporcionan valor agregado a un tangible; y
- servicios que proporcionan un tangible específicamente.

Valor percibido de los tangibles

Normalmente se está de acuerdo en la literatura en que hay una relación positiva entre el valor percibido y la calidad (Olson y Dover, 1979; Zeithaml, 1988). Porque los tangibles son una exposición directa y la presentación explícita de la calidad en el servicio, se supone que una relación positiva existe entre los tangibles y el valor percibido. Los tangibles son así uno de los antecedentes del valor percibido desde la perspectiva los consumidores.

Zeithaml (1988) definió el valor percibido como la valoración global del consumidor de la utilidad de un producto basada en las percepciones de lo que se recibe y lo que se da.

Aunque algunos sugieren que el valor percibido es un componente periférico de un servicio (Berry et al., 1988), algunos investigadores (Kandampully y Menguc, 2000) han sostenido que el valor percibido realmente constituye uno de los componentes integrales centrales de la oferta de servicio.

Algunos investigadores han adoptado el valor percibido para medir la calidad en el servicio (Carman, 1990; el Ennew et al., 1993). Carman (1990) encontró que los artículos de valor parecían ser significativos en el escenario de una clínica dental. Ennew et al. (1993), basado en investigación que involucra a más de 4,000 encuestados en el sector de la banca, sostuvo que el valor percibido es muy importante, y que es una de las principales áreas de desigualdad entre las expectativas del cliente y el desempeño. El valor percibido de calidad en el servicio fue descrito por Ennew et al. (1993) como "el precio y valor por dinero del paquete de servicio". El valor percibido es similar a calidad económica (Holmlund y Kock, 1996, pp. 29-34) que se refiere a el valor que un cliente recibe en una relación, y comprende elementos como la rentabilidad y productividad.

El valor percibido es nuevo en los modelos de calidad y se refiere a un cargo por los diferentes servicios incluyendo gastos por superar barreras. Debido a que el valor percibido es importante en la calidad total del servicio y se usa para medir la calidad en el servicio, los tangibles de un servicio son un antecedente importante de valor percibido. Por ejemplo, si un servicio involucra acciones tangibles e intangibles que afectan los recursos del cliente (como, por ejemplo, en la banca), las percepciones del consumidor de valor percibido son importantes (planteando preguntas como: "¿cuánto son los cargos?"; y "¿aumentan el valor de mis recursos?"). (Santos, Jessica, 2002)

El impacto de la tangibilidad y la intangibilidad en el proceso de servicio

Los procesos de servicio pueden ser clasificados como que involucren acciones tangibles a productos y otras posesiones físicas, o como que involucren acciones intangibles dirigidas a los recursos intangibles de personas (Cowell, 1984). Para los servicios que involucran acciones tangibles a productos y otras posesiones físicas (por ejemplo, como con aerolíneas y restaurantes), los consumidores podrían percibir la dimensión "tangible" como más importante. Para servicios que involucran acciones intangibles dirigidos a los recursos intangibles de personas (por ejemplo, seguros), los consumidores podrían considerar el valor percibido de un servicio como más importante, porque el valor es uno de los indicadores importantes de los recursos de personas y pertenencias tangibles. (Santos, Jessica, 2002)

Las diferencias intangibles

Los elementos intangibles son cruciales para estructurar con éxito un sistema de servicios a clientes. Entre esos elementos, los más importantes son confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.

La confiabilidad significa que los empleados son capaces de establecer, por sí solos, metas que cuando se cumplen, satisfacen o superan las expectativas de los clientes.

El servicio significa diferentes cosas para distintas personas. En su nivel más bajo, el servicio es algo a lo que el cliente no tiene derecho, pero que una empresa podría suministrar como un regalo. En un nivel un poco más alto, servicio significa centrarse en las transacciones con los clientes, pero sólo para reparar algo si es que se rompe.

En su nivel más alto, el objetivo del servicio es el de entregar más de lo que el cliente espera y que muy probablemente, es lo que realmente necesita.

El día que cesan las presiones para mantener en alto la calidad, ese mismo día desaparece la calidad del servicio a la clientela.

Con frecuencia, se entiende a la calidad del servicio como una función que facilita la labor de compra de los clientes. El procesamiento de los pedidos y el mantenimiento de los inventarios forman parte del servicio. Muchas organizaciones tienen una definición formal de los estándares del servicio, así como una declaración de objetivos o ciertas normas operativas. (Tschohl, John, 2001)

Capítulo 4. Calidad en el servicio: tradición norteamericana y europea

La tradición norteamericana

Los autores que de manera paradigmática representan esta tradición son Parasuraman, Zeithaml y Berry. Desde que a mediados de la década de los ochentas estos investigadores planearon su modelo sobre la calidad de servicio, su desarrollo ha sido formidable. Tanto es así que en muchas ocasiones se asocia la calidad de servicio con su modelo sin tener en cuenta otras perspectivas. Quizá ello sea debido, como veremos, al pragmatismo que caracteriza esta tradición y a su amplia difusión. A continuación se describe el modelo conceptual que se define desde esta perspectiva, así como la escala SERVQUAL que se desarrolló a partir de ella. (Martínez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, José, 2001)

El modelo conceptual de Parasuraman, Zeithaml y Berry

El desarrollo del modelo conceptual de la calidad de servicio por parte de Parasuraman *et al.* Culmina con el diseño de una escala de medida que los mismos autores denominan SERVQUAL (services quality). Estos autores publicaron tres trabajos entre 1985 y 1988 en los que se detalla de manera clara su modelo y se presenta la mencionada escala. La concepción de calidad de servicio de la que se parte es la siguiente: ***La calidad de servicio percibida es una forma de actitud que es el resultado de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos y el rendimiento que realmente perciben en el servicio*** (Parasuraman *et al.*, 1985; 1988). Para llegar a esta definición, los autores se basan sobre todo en los trabajos de Grönroos (1978; 1982; 1984).

Parasuraman *et al.* (1985) desarrolló su modelo conceptual sobre la calidad de servicio a partir de un estudio exploratorio de carácter cualitativo. Se estudiaron cuatro tipos de organizaciones de servicios: banca, servicios de tarjeta de crédito, servicio de reparación y gestión de valores. Se realizaron entrevistas personales y en profundidad a ejecutivos de varias de esas empresas y se organizaron grupos de enfoque con clientes de estos tipos de servicios. Esto permitió a los autores plantear un modelo donde se consideraron dos perspectivas, esto es, de la empresa y del cliente. A partir de las entrevistas con los ejecutivos –perspectiva de la empresa–, se detectaron cuatro discrepancias (*Gaps*) en el funcionamiento de las empresas que explicaban la calidad del servicio ofrecida a los clientes. Así mismo, con el análisis de los grupos de enfoque se llegó a la conclusión de que la calidad del servicio, desde la perspectiva de los clientes, se entendía a partir de una quinta discrepancia.

Gap 1. La primera discrepancia, es decir, la relativa a la percepción de las expectativas de los clientes por los directivos, viene a indicar que éstos no siempre conocen que esperan los clientes del servicio. Concretamente, Parasuraman *et al.*, (1985) sugieren que los directivos no siempre saben qué características del servicio asocian los clientes a priori con una alta calidad, qué características deben tener para satisfacer las necesidades de los individuos y que niveles de rendimiento son necesarios en esas características para conseguir una alta calidad en el servicio.

Posteriormente, Zeithmal, Berry y Parasuraman (1988) sugirieron que había tres factores -relacionados con procesos de comunicación y control en la empresa- que afectaban la dirección y la magnitud de esta discrepancia. En primer lugar, la "orientación hacia la investigación en marketing" propiciaba una disminución de la discrepancia. Cuanta mayor investigación se realizara en marketing, cuanto mayor uso se hiciera de esa investigación, cuanto mayor fuese el grado en que esa investigación se centrara en cuestiones de calidad de servicio y cuanto mayor fuera la interacción entre directivos y clientes, mayor sería el conocimiento de las expectativas por los directivos. Un segundo gran factor era la "comunicación ascendente". Según los autores, el conocimiento de las expectativas de los clientes aumenta cuando lo hace la comunicación entre personal de contacto y directivos, cuando se solicita información a los empleados de contacto y cuando la comunicación entre directivos y personal de contacto es eficaz. Finalmente, el "número de niveles de gestión" también afecta a la primera discrepancia. Cuanto mayor es el número de niveles existentes entre el personal de contacto y los directivos de alto nivel, más barreras aparecen a la hora de conocer las expectativas de los clientes.

Gap 2. La segunda de las discrepancias señaladas por los directivos entrevistados por Parasuraman *et al.* Hace referencia a que, a pesar de que los directivos pueden conocer las expectativas de los clientes, es difícil trasladarlas a especificaciones de funcionamiento en la empresa. Pueden existir barreras en los recursos (personal insuficientemente entrenado), barreras en el mercado (grandes fluctuaciones en el mercado) e indiferencia por parte de los directivos hacia la calidad del servicio.

Zeithaml *et al.* (1988) también propusieron una serie de factores que facilitarían la disminución de esta segunda discrepancia. Un primer factor consistiría en una "implicación de la dirección con la calidad de servicio", en vez de centrarse sólo en estrategias más fáciles de medir, como la reducción de costos o los beneficios a corto plazo. Para ello, los autores sugieren la dedicación de recursos para la consecución de la calidad de servicio, la creación de programas internos de calidad y el reconocimiento de la implicación con la calidad de la empresa. Un segundo factor tiene que ver con el "establecimiento de objetivos", proponiéndose un proceso formal de consecución de objetivos acorde con la calidad de servicio. En tercer lugar, se sugiere el uso de una "tecnología" que facilite la estandarización de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa. Por último, se sugiere aumentar la percepción de "viabilidad" en la consecución de la calidad de servicio. Así se propone conseguir las capacidades y sistemas que faciliten el establecimiento de especificaciones adecuadas y procurar que los directivos estén convencidos de que las expectativas de los clientes pueden ser satisfechas.

Gap 3. La tercera de las discrepancias se refiere a que la existencia de especificaciones adecuadas en el funcionamiento de la empresa –en cuanto a la prestación de servicio y trato al cliente- no conlleva mecánicamente que el servicio que se presente se corresponda con ellas. Los directivos entrevistados por Parasuraman *et al.*, (1985) señalan que, en los servicios, la calidad depende en gran medida de los empleados de contacto. Casi siempre hay una persona implicada, por lo que es muy difícil mantener un nivel de calidad estandarizado.

Al igual que en las otras discrepancias, Zeithaml *et al.*, (1988) también propusieron una serie de factores que harían disminuir la tercera discrepancia. Entre ellos cabe destacar la mejora del "trabajo en equipo", analizando a través de esos equipos el trabajo que se realiza en las empresa, identificando oportunidades y proponiendo mejoras. Se trata en definitiva en crear una sensación de equipo, para lo cual resultan críticos los siguientes aspectos: el grado de en que los empleados ven a otros empleados como clientes, el grado en que los empleados sienten que los directivos los tienen en cuenta, el grado en que los empleados mantienen relaciones de cooperación y no de competición y el grado en que lo empleados se comprometen personalmente con la prestación del servicio. Un segundo facto tiene que ver con el "ajuste empleado-puesto de trabajo". Los empleados de contacto tienden a estar situados en los niveles más bajos de la organización, con menor nivel educativo y menores ingresos. Como resultado de eso, éstos pueden estar faltos de habilidades esenciales (interpersonales). En este contexto, los procesos de selección poseen una importancia fundamental. En tercer lugar, se propone el "ajuste tecnología-puesto de trabajo". La calidad de servicio depende también de la tecnología que usan los empleados en sus puestos de trabajo (equipamiento de diagnóstico en servicios médicos). Otro factor es el "control percibido" por los empleados de contacto. Cuando éstos perciben que tiene control sobre el desempeño de su trabajo, experimentan menos estrés y aumenta su rendimiento. Así, se ha de procurar un funcionamiento de la organización que favorezca la flexibilidad en el comportamiento de los empleados a la hora de prestar el servicio a los clientes. Un elemento que también sugieren Zeithaml *et al.*, (1988) es el de los "sistemas de control". En las organizaciones de servicios, el "control del rendimiento" de los empleados de contacto basado exclusivamente en los resultados puede ser insuficiente. Se debe de poner atención también al proceso de prestación del servicio (amabilidad en la atención al cliente). Una opción es la observación del comportamiento de los empleados durante la prestación del servicio y no sólo de sus resultados. Finalmente, "el conflicto y la ambigüedad de rol" dificulta que la prestación del servicio se ajuste a las especificaciones. Los empleados de contacto experimentan conflictos de rol cuando las expectativas de otros acerca de cómo han de realizar su trabajo son incompatibles o excesivas. Un caso típico es el conflicto entre las demandas de la organización (rapidez en la atención a los clientes) y las de los mismos clientes (atención personalizada). Con respecto a la ambigüedad del rol, ésta aparece cuando los empleados no tienen suficiente información para llevar a cabo su trabajo de manera adecuada. Por ejemplo, esto ocurre cundo no saben que esperan los directivos o los supervisores de su trabajo.

Gap 4. La última de las discrepancias –desde la perspectiva de la empresa- hace referencia al grado de correspondencia entre las comunicaciones externas de la empresa y el servicio que realmente se presta (Parasuraman *et al.*, 1985). La ausencia de información o las promesas exageradas en las comunicaciones de la empresa influyen sobre la calidad del servicio percibida por los clientes.

Según Zeithaml *et al.*, (1988), existen dos grandes factores que afecta a esta cuarta discrepancia: la "comunicación horizontal" y la "propensión a exagerar las promesas". En referencia a la comunicación horizontal, los autores proponen que la comunicación externa de la empresa diferirá del servicio realmente prestado cuando:

1. No exista contacto entre personal de contacto y personal de publicidad.
2. Los empleados de contacto no conocen las comunicaciones externas de la empresa antes de ponerse a trabajar, por lo que no pueden satisfacer las expectativas de los clientes inducidas a través de la publicidad.
3. No exista comunicación entre personal de ventas y proveedores directos del servicio, lo cual es importante incluso en aquellas empresas que no hacen publicidad de sus servicios.
4. Falta de coordinación e integración entre los departamentos y centros de trabajo de la organización, por lo que la calidad de servicio no se muestra consistente en la organización como un todo.

Como ya se ha dicho, estas cuatro discrepancias se concluyeron a partir de entrevistas realizadas a ejecutivos de organizaciones de servicio, por lo que se parte de una perspectiva centrada en la empresa. Además, a partir de la realización de grupos de enfoque con clientes se llegó a una definición de calidad de servicio desde la perspectiva de esos clientes. Esta definición se corresponde con la quinta discrepancia, esto es, **la calidad de servicio se define como el grado en que se satisfacen, e incluso se superan, las expectativas de los clientes** Parasuraman *et al.*, (1985). A su vez, los investigadores proponen que la calidad de servicio es una función de las cuatro discrepancias descritas desde la perspectiva de la empresa. De este modo, se llegó a la siguiente posición: "calidad de servicio (Gap 5) = f (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4)". Así mismo, con el análisis de los grupos de enfoque con clientes, se llegó a la conclusión de que los clientes usaban básicamente los mismos criterios al evaluar la calidad de servicio, por lo que se podían establecer grupos homogéneos de aspectos del servicio que determinan la calidad que perciben los clientes. Parasuraman *et al.*, (1985) llegaron a establecer hasta 10 categorías:

1. *Fiabilidad*. La empresa realiza el servicio tal y como lo había prometido y correctamente "a la primera".
2. *Capacidad de Respuesta*. Los empleados tienen preparación y buena voluntad para prestar el servicio.
3. *Competencia*. Los empleados tienen las destrezas y conocimientos para proporcionar el servicio.
4. *Acceso*. Accesibilidad y facilidad de contacto del cliente con el proveedor del servicio.
5. *Cortesía*. Amabilidad, respeto, consideración y simpatía del personal de contacto.
6. *Comunicación*. Mantener informados a los clientes en un lenguaje que sea comprensible para ellos. Ellos suponen adaptar el lenguaje en función del tipo de cliente que se trate.
7. *Credibilidad*. Transmisión de confianza y honradez.
8. *Seguridad*. Evitación de peligros, riesgos o dudas
9. *Conocimiento del cliente*. Realización de esfuerzos para comprender las necesidades de los clientes.
10. *Tangibles*. Aspectos físicos del servicio.

Con esto, Parasuraman *et al.* Concluyen su modelo conceptual sobre calidad de servicio utilizando una metodología cualitativa.

Sin embargo, su investigación culminará con una investigación cuantitativa a partir de las cuales desarrollarán una escala que puede ser utilizada para medir la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes. Para ello, construyen un cuestionario que evalúa las diez dimensiones descritas anteriormente y tenga en cuenta la definición de calidad de servicio como discrepancia (Gap 5). (Martinez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

Desarrollo de la escala SERVQUAL

Parasuraman *et al.*, publicaron los resultados de su estudio cuantitativo en 1988 a partir de las diez dimensiones halladas en su estudio cualitativo de 1985. Así pues, Parasuraman *et al.*, (1988) concluyeron que la calidad del servicio se podía entender a partir de cinco dimensiones:

1. *Tangibles.* Instalaciones físicas, equipamiento y apariencia del personal.
2. *Fiabilidad.* Realización del servicio prometido de forma precisa.
3. *Capacidad de respuesta.* Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
4. *Seguridad.* Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
5. *Empatía.* Atención individualizada a los clientes.

Entre las virtudes que Parasuraman *et al.* asocian a este instrumento, se encuentran las siguientes:

- La estructura factorial de cinco dimensiones se muestra estable en los distintos tipos de servicios estudiados.
- Salvo pocas excepciones, los 22 ítems saturan sólo en uno de los factores.
- La fiabilidad es satisfactoria.
- El instrumento puede ser utilizado en diferentes tipos de organizaciones de servicios, adaptándolo a las características específicas de cada una de ellas.
- Tiene una validez satisfactoria.

Parasuraman *et al.*, (1988) también expusieron las potenciales aplicaciones que tenía el instrumento que habían desarrollado. Entre ellas cabe destacar:

- El instrumento se puede aplicar periódica y sistemáticamente junto con otros métodos de análisis de la calidad (estudio de quejas)
- Se puede determinar la importancia relativa de cada una de las dimensiones a la hora de influir sobre la calidad global percibida.
- A partir de las puntuaciones de los clientes se pueden realizar distintos segmentos susceptibles de ser analizados en función de diversos criterios (variables sociodemográficas).

- Puede utilizarse en organizaciones con múltiples centros de contacto con los clientes para compararlos e incentivar la consecución de altos niveles de calidad, así como para observar las características de aquellos centros con unas altas puntuaciones.
- Se puede averiguar y comparar la calidad del servicio que ofrece la organización focal con la que ofrece las competidoras. (Martínez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

La tradición europea

Ya hemos comentado que la tradición europea en el estudio de la calidad de servicio es cronológicamente anterior a la tradición norteamericana. De hecho, cuando Parasuraman *et al.*, (1985) desarrollaron su modelo conceptual, se basaron, en parte, en el trabajo de Grönroos (1978; 1982; 1984). Dada la popularidad y el desarrollo de la tradición norteamericana se ha descrito primero. Sin embargo, se cree que la corriente europea posee potencialidades que no fueron aprovechadas en el modelo de calidad de servicio de Parasuraman *et al.* y, al mismo tiempo, se piensa que la tradición norteamericana ha servido para desarrollar buena parte de lo que se estipula desde la corriente europea. Probablemente, la integración de las dos tradiciones proporciona la manera más completa de afrontar el estudio de la calidad de servicio. (Martínez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

Modelo conceptual de Grönroos

Si la tradición norteamericana se asociaba al desarrollo de la escala SERVQUAL, la europea se corresponde con el desarrollo de una serie de trabajos sobre calidad de servicio a finales de los setenta y principios de los ochenta (Grönroos, 1978; 1982; 1984). La concepción de la calidad de servicio es equivalente a la propuesta por Parasuraman *et al.*, (1985). De este modo, tal y como indica Grönroos (1984), ***la calidad de servicio percibida es el resultado de una comparación –hecha por los clientes- entre el servicio percibido y el esperado.*** Las expectativas de los clientes se forman a partir de las actividades de la empresa de servicio (publicidad, establecimiento de precios, etc.) y de la influencia de variables externas como la tradición, la ideología y la comunicación de “boca en boca” entre los clientes.

Lo que si varía de una a otra son las dimensiones subyacentes en los modelos. Grönroos propone la existencia de dos subprocesos denominados rendimientos instrumental y expresivo. El primero hace referencia al resultado técnico del proceso de prestación del servicio, mientras que el segundo se refiere al proceso de integración entre cliente y proveedor de servicio. Se asume que el rendimiento instrumental es un requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no es suficiente. Si el rendimiento expresivo no tiene un nivel adecuado, el cliente se sentirá insatisfecho, independientemente de lo cuidado que esté el rendimiento instrumental. Según Grönroos, el subproceso de rendimiento instrumental se corresponde con lo que él llama dimensión de calidad técnica, y se corresponde con “lo que” el cliente recibe (la comida de un restaurante o el traslado en una empresa de transporte). Por el contrario, el subproceso de rendimiento expresivo se asocia a lo que él denomina dimensión de calidad funcional, esto es, a “cómo” se presta el servicio (amabilidad con que un empleado presta el servicio). La dimensión de calidad técnica suele ser más fácil de valorar por los clientes que la dimensión de calidad

funcional, ya que hay mayor número de criterios objetivos. Así mismo, Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión la "imagen" del servicio que tienen los clientes. Aunque no son los únicos factores, las dimensiones de calidad técnica y funcional son las que mayor importancia tienen a la hora de entender la imagen que se tiene de la empresa de servicios.

La cuestión fundamental para entender la tradición europea y sus contribuciones al estudio de la calidad de servicio reside sobre todo en la diferenciación entre la calidad técnica y la funcional. Aunque con diferentes nombres, esa dualidad relativa a lo técnico y lo funcional ha sido retomada por varios autores pertenecientes a esta tradición. Es el caso de Lehtinen y Lehtinen (1991), quienes propusieron una estructura bidimensional – centrada en el aspecto temporal de la prestación del servicio - y otra tridimensional – centrada en los elementos que se ponen en juego en la prestación del servicio- en el estudio de la calidad del servicio. La estructura bidimensional estaría formada por una calidad del resultado y una calidad del proceso que recuerdan mucho a la diferenciación entre lo técnico y lo funcional propuesta por Grönroos (1984). La estructura tridimensional incluye las dimensiones de calidad física (relacionada con la dimensión técnica de Grönroos), calidad interactiva (relacionada con la dimensión técnica de Grönroos) y calidad corporativa (relacionada con la imagen de la empresa). Otros ejemplos serían la diferenciación de Oberpi y Hales (1990) entre atributos "físicos" y "no físicos", la de Palmer y Maani (1993) entre *what* (qué) y *how* (cómo), o la de Mels *et al.* (1997) entre calidad de servicio extrínseca (aspectos tangibles del servicio) e intrínseca (aspectos intangibles del servicio)

En definitiva, la revisión de esta tradición que hemos denominado europea conduce a la existencia de dos grandes dimensiones. Una de ellas es de carácter tangible o físico mientras que la otra se refiere a lo intangible o interactivo. Cabe añadir que, en ocasiones, cada una de esas grandes dimensiones se divide en subdimensiones más concretas. Por ejemplo, Lehtinen y Lehtinen (1991) distinguían dentro de la calidad física entre "productos físicos" (bienes consumidos) y "soporte físico" (instalaciones e instrumentos que apoyan el proceso de prestación del servicio), mientras que en la calidad interactiva diferenciaban entre elementos humanos y físicos de la integración cliente-organización. Martín (1986), dentro de lo intangible, diferencia entre aquellos aspectos más fáciles de valorar y que se refieren al "procedimiento" (flujo de servicio) y otros relacionados con la "sociabilidad" (atención prestada al cliente). En la misma línea, Armistead (1990) diferencia entre dimensiones "duras" (personalización del servicio) y "blandas" (actitud del personal), mientras que Tordera *et al.* (1995) distinguen entre "habilidades y conocimientos de los empleados" y "actitudes y disposiciones". Recientemente García-Buades (1999) ha planteado un modelo en el que, junto a la diferenciación de Martín (1986) entre procedimiento y sociabilidad, distinguía entre dos subdimensiones dentro de lo tangible: "disponibilidad" de instalaciones y "características" o atributos de esas instalaciones. (Martínez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

Semejanzas y diferencias entre las tradiciones norteamericana y europea

Como ya se señaló, cuando Parasuraman *et al.* (1985) desarrollaron su modelo conceptual se basaron, en parte, en la tradición europea representada por Grönroos. Se aprecian algunas semejanzas importantes entre las dos tradiciones. Cabe destacar, sobre todo, dos de ellas. En primer lugar, la concepción de la calidad de servicio de la que se parte. Tanto una tradición como la otra conciben la calidad de servicio como una discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. En segundo lugar, la consideración de dos grandes tipos de dimensiones, esto es, el resultado o lo tangible y el proceso o lo intangible. De las cinco dimensiones que Parasuraman *et al.* (1988) finalmente hallan, hay una que representa a lo tangible, mientras que las otras cuatro (fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, y seguridad) se refieren a lo intangible o, si se prefiere, al proceso de interacción entre el cliente y los empleados. Así pues, queda reflejada la filosofía subyacente en la estructura de la tradición europea de la calidad del servicio.

Sin embargo, hay dos diferencias muy importantes. Por un lado desde la tradición europea, tanto la dimensión de resultado (tangible) como la de proceso (intangible) adquieren relevancia. De hecho, ya Grönroos (1984) señalaba la necesidad de cuidar las dos. Así mismo, las estructuras que se presentan son bastante simétricas en cuanto al peso que se le da a un tipo de dimensión u otro. No ocurre lo mismo en la tradición norteamericana. En ésta, se mide una sola dimensión de tangibles frente a cuatro de intangibles. Por otro lado, e implícitamente, la tradición europea considera en mayor medida la distinción entre servicio y organización de servicio que vimos en el capítulo III. Allí, se señaló que, aunque el componente de servicio es de carácter intangible, en la mayoría de las ocasiones se produce un producto-paquete que incluye tanto lo tangible (bien de consumo) como lo intangible (servicio). A efectos prácticos, cuando se gestiona la calidad de una organización de servicios, las dos cuestiones deben ser tenidas en cuenta. A pesar de que la tradición norteamericana considera esa doble vertiente, orienta intencionadamente la investigación hacia lo intangible. De hecho, según Parasuraman *et al.* (1985) dentro del contexto de las organizaciones de servicios existen escasos elementos tangibles a considerar.

Este sesgo ha favorecido en la aproximación norteamericana de un desarrollo importante de la parte intangible (*how*) del modelo europeo original. Como hemos visto, Parasuraman *et al.* (1988) han llegado a establecer hasta cuatro dimensiones distintas en lo intangible. Hemos señalado también que posteriormente se ha desarrollado una aproximación de contingencias donde el mayor o menor número de dimensiones puede variar en función del tipo de servicio de que se trate y de la complejidad cognitiva del cliente que evalúa el servicio. Incluso se ha llegado a la propuesta de utilizar las diez dimensiones originales del modelo conceptual de Parasuraman *et al.* (1985) para poder adaptar su número a las contingencias que se presentan (Carman, 1990). En todo caso, se piensa que la extensa investigación de Parasuraman *et al.* ha creado un punto de referencia importante a la hora de evaluar los atributos intangibles.

No ocurre lo mismo con los atributos tangibles (*what*). A nuestro entender, la escasa importancia dada a lo tangible por la tradición norteamericana han impedido que su modelo sea totalmente adecuado para muchas empresas de servicios. En todos los casos, Parasuraman *et al.* han centrado sus estudios en servicios (banca) donde lo tangible, aun

que importante, no resultaba fundamental. Dicho de otro modo, se trata de servicios bastante "puros" situado cerca del polo de lo intangible (García-Buades), 1999). Esto ocurre aun con la precaución inicial de Parasuraman *et al.* (1985), basado en Lovelock (1983), de intentar incluir empresas de distintos tipos. A pesar de ello, no han considerado otras (hospitales, restaurantes) donde el usuario deba usar y reconocer en profundidad elementos tangibles del servicio (camas, comida, vestuarios). Por ejemplo Richard y Sundaram (1994) señalan que en servicio de alojamiento se han de incluir muchos elementos tangibles (comodidad, limpieza) que no son considerados en la escala SERVQUAL. Esto está en línea con la denuncia de Bitner (1992), para quien resulta sorprendente la falta de estudios en los que se analicen los atributos físicos de la calidad.

Como se ve, implícitamente vuelve a aparecer una aproximación de contingencia. Es difícil que las dimensiones de calidad de servicio incluidas e la escala SERVQUAL sean universales para todos los servicios, más bien dependerá del tipo de empresa de que se trate. El olvido de los tangibles resulta difícil de soslayar cuando en la empresa que se estudia el cliente acude personalmente para recibir el servicio, pasa tiempo en las instalaciones y conoce muy bien los aspectos tangibles. (Martinez, Tur Vicente; Peiró, Silla José Ma. y Ramos, Jose, 2001)

Capítulo 5. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por los beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos y diferenciación.

Para fines de este trabajo se hablará del segundo tipo, la diferenciación. ***Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores.***

A pesar de la importancia de la diferenciación, sus fuentes no son bien comprendidas con frecuencia. Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre las fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de surgir potencialmente de cualquier lugar de la cadena de valor. (Porter, Michael E., 1987)

Fuentes de Diferenciación

Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producto a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales. La diferenciación de una empresa puede apelar a un amplio grupo de compradores en un sector industrial o a un subconjunto de compradores con necesidades particulares. (Porter, Michael E., 1987)

Cadena de Valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Cada una de estas actividades puede contribuir a crear una base para la diferenciación. La diferenciación que puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales. Ésta, a su vez, está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor (proveedores y compradores) y las actividades de la cadena de

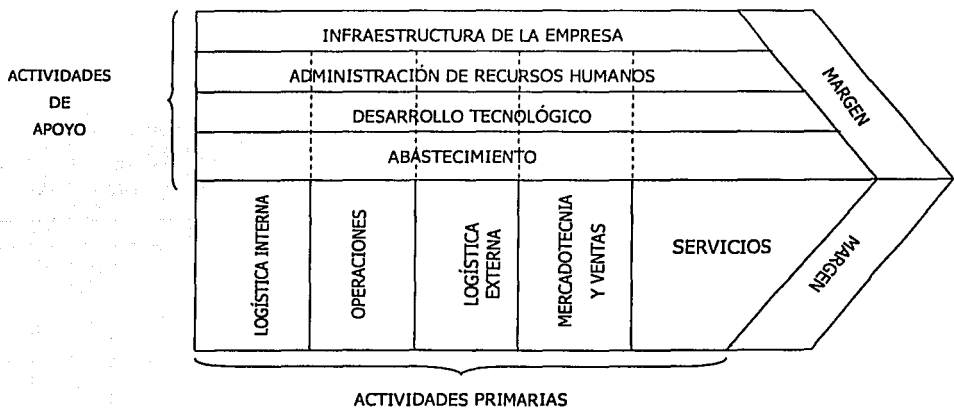
valor de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeñan una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como su asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Cómo cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. (Porter, Michael E., 1987)

La cadena de valor genérica



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las actividades primarias se pueden dividir en cinco categorías genéricas:

- **Logística Interna.** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores
- **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- **Logística interna.** Actividades asociadas con la recopilación almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicios.** Actividades asociadas con la prestación del servicio para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento y ajuste del producto.

Diferenciación y la Cadena de Valor

La diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador. La diferencia proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad. (Porter, Michael E., 1987)

PARTE II

Capítulo 6. El encuentro con el cliente

Momentos de verdad

Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. (Albrecht, Kart; Bradford, Lawrence J., 1998)

¿Cuándo tomamos la decisión de que:

- un hotel es realmente bueno?
- Vale la pena ser cliente de una tienda o un banco?
- regresaremos a un restaurante?
- Volaremos nuevamente con una línea aérea?
- Volveremos a llevar nuestro automóvil a un taller?

Estas decisiones no suelen ser el resultado de un análisis cuidadoso y prolongado. De hecho, serán el resultado directo de nuestra experiencia con la empresa o sus productos, experiencia surgida de encuentros breves con una serie de características que podrían decirse constituyen la "envoltura" del producto o servicio básico. Estos breves encuentros entre un cliente y un miembro del personal pueden durar apenas unos cuantos segundos y sin embargo, estos momentos de la verdad contienen el potencial para experimentar sensaciones que van desde la magia hasta la pesadilla, pasando por todos los puntos intermedios, incluyendo la indiferencia.

La frase "momento de la verdad" proviene del léxico de las *corridas* de toros. Es el momento hacia el final de la corrida cuando el matador y el toro se enfrentan cara a cara. Ambos tienen un instante para tomar una decisión y el resultado del evento depende de dicho momento. La descripción de todos los puntos de contacto en el contexto del servicio como un "momento de verdad", establece lo importante y decisivo de todos los puntos de contacto con el cliente.

Reflexione sobre su propio negocio. Tendrá muchos miles de momentos de la verdad entre su personal y los clientes. El resultado de esos momentos determinará si

- Se convertirá en un cliente
- Continuará siendo un cliente
- Atrae a nuevos clientes al comunicar las buenas nuevas.

Impresionar a los clientes en un entorno diferentes al de las ventas al menudeo puede ser más desafiante, pero de todas formas es posible analizar dónde, cuándo y cómo tratar al cliente para impresionarlo y causar un momento memorable, y causar un manejo efectivo de dichas circunstancias.

Cualquiera que sea su negocio, la tarea es tener claras las oportunidades para causar un impacto positivo en el cliente. Tanto en sus expectativas en esas circunstancias como en su actitud para proporcionar ese "poco más". Esto es lo que hace a los clientes sentirse especiales y separar en sus mentes a las mejores empresas de las demás.

¿Cómo actúa su negocio a este respecto? ¿Se impresionan sus clientes en todos los contactos? Es posible analizar los momentos de la verdad en su organización calzándose los zapatos y examinando el contacto desde su punto de vista. Recuerde que ningún momento es tan importante para el cliente como su primer contacto con una persona. (Hopson, Barrie et al., 2001)

Poniéndose en los zapatos del cliente

Bob Dylan una vez cantó, "Quisiera que tan solo por un momento pudiera estar en tus zapatos y sólo por ese solo momento poder ser tu"

Si nosotros pudiéramos pasar algún tiempo en los zapatos de nuestros clientes, nosotros los entenderíamos un poco mejor. Nosotros incluso, probablemente cambiaríamos algunos de nuestros hábitos de negocios e incrementaríamos las ventas. Pero debido a que nosotros no podemos estar en sus zapatos, debemos de hacer nuestro mejor esfuerzo en entenderlos y saber lo que ellos quieren.

Eso significa comprender porque los clientes pudieran querer un sistema de monitoreo de seguridad, o cualquier otro producto o servicio que se le esta ofreciendo. Entonces, concentrarse en como se puede hacer la experiencia de los clientes con la compañía los mejor que se puede.

Eso significa mantenerlos contentos. ¿Cómo se hace eso? Póngase usted mismo en lo zapatos de los clientes y pregúntese, qué es lo que quiero y qué me hace feliz.

Usted es un cliente también. Como cliente, usted seguido, compra nuevos productos o servicios porque usted no esta satisfecho con algo y quiere cambiarlo. Usted tiene una necesidad específica e información que desea saber con objeto de hacer esa compra. ¿Qué es lo que usted quiere y qué lo motiva a comprar?

Tomemos ese paso a delante. ¿Qué urgirá a sus clientes que quieren regresar a su negocio? Obsérvelo desde se punto des vista. ¿Qué lo estimula a comprar en determinada tienda y regresar a comprar ahí?

El viejo proverbio tiene sentido. Trata a los demás como quisieras que te trataran a ti mismo. Eso es por lo que, aunado al conocimiento, lo que más quieren los clientes. Es importante saber como se puede hacer el mejor trabajo para ellos.

Como cliente, piense acerca de lo que le afecta cuando usted esta haciendo negocios con una compañía:

¿Qué le gusta acerca de la compañía?
¿Qué no le gusta?

¿Qué lo hace sentirse satisfecho con la compra?

¿Qué hace que usted quiera regresar a comprar a esa compañía?

Ahora pregúntese lo siguiente, y use sus respuestas para evaluar a otras compañías e incorporar en su negocio, lo que usted crea hará felices a sus clientes y motivarlos a hacer negocios con usted.

¿Es conveniente hacer negocio con esta compañía?

¿La compañía presenta una imagen profesional y amigable?

¿La gente de ventas proporciona atención personalizada? ¿Recuerda su nombre?

¿Puede obtener una honesta y funcional recomendación de alguien que sabe de lo que esta hablando?

¿Puede conseguir fácilmente lo que quiere?

¿Trabaja la compañía dentro de su horario de trabajo?

¿La compañía ofrece una variedad de formas de pago?

¿Son las características de los productos que compra fáciles de entender?

¿Qué pasa si no está satisfecho?

¿Es útil el servicio al cliente de la compañía? ¿Es mejor de lo que esperaba?

¿Puede obtener ayuda rápidamente?

¿La compañía proporciona información que ayude a usar sus productos o servicios?

¿Es seguido por alguien después de realizar la compra para ver si tiene alguna pregunta o problema?

Siempre escuche a sus clientes y compréndalos. Inclusive los pequeños detalles pueden hacer la diferencia en mantener la lealtad del cliente. Concentrándose en las necesidades del cliente, minimizará problemas y mostrará interés.

Entre más camine en los zapatos de los clientes, mejor podrá entenderlos, y estará mejor equipado para ofrecer una ventaja competitiva –incluso contra los precios bajos- lo cual a fin de cuentas atraerá mas ventas. (DeRoche, Dera)

Ver las cosas como lo hace el cliente es importante por otra razón. Cuando uno puede ver su negocio en la forma en que lo ven los clientes, ha dado un paso hacia el marco de referencia de esa persona, empieza a ver la realidad. Aquel antiguo dicho de que “el clientes siempre tiene la razón”, es sólo verdad hasta cierto punto. Sí, el cliente siempre tiene la razón desde su punto de vista. Y usted y su empleado de servicio siempre tiene la razón, desde su propio punto de vista. Quién tiene la razón no es importante. En un negocio orientado hacia el servicio, el cliente está primero, con razón o sin razón, informado o equivocado, culto o grosero, correcto o incorrecto. Los negocios que captan este simple hecho son los que van a crear la ventaja del servicio. (Albrecht, Kart; Bradford, Lawrence J., 1998)

Cómo enterarse de lo que necesita el cliente

Con frecuencia se asume y se adivina demasiado en las empresas de servicios respecto a las actitudes y hábitos del cliente. Es común que las personas que dirigen las compañías de servicio formen su opinión de los clientes a través de largos años de experiencia, pero con poca información real. Cada gerente tiene una teoría sobre los que es importante para

el cliente, pero relativamente en pocos casos dicha teoría se basa en verdad en una investigación razonablemente sofisticada.

Lo que los diferentes clientes de una compañía consideran de valor es tan complicado, que sólo pueden responderlo los mismos clientes. La gerencia no debería ni siquiera intentar adivinar las respuestas, ya que siempre debe acercarse al cliente para conocer estas respuestas por medio de una indagación sistemática.

Enterarse de lo que necesita el cliente es algo muy diferente a indagar qué tan satisfecho está el cliente con su producto o servicio. La segunda actividad es una forma válida para mejorar su alcance cuando sabe que ya está cubriendo el área general del objetivo con su producto. La primera actividad es mucho más fundamental y tiene como finalidad definir el objetivo que perseguirá.

Los clientes le dirán todo lo que necesita saber, siempre que haga las preguntas indicadas. Las preguntas para establecer las necesidades de los clientes son, como podría esperar, sobre los clientes y acerca de sus necesidades.

El motivo por el que se enfatiza este punto es bastante obvio, es que los clientes casi siempre creen que son de utilidad si expresan sus necesidades en términos de los productos que saben que usted ya ofrece. Si los anima en esto o si lo acepta como un valor nominal, pierde entonces la oportunidad de saber lo que en realidad los motiva. También sabrá muy poco acerca de las necesidades fuera del área de su campo actual y que podrían ser la fuente de nuevas ideas.

Descubrir las necesidades del cliente incumbe al desarrollo y no a la venta. Por lo tanto, usted está más interesado en las necesidades no satisfechas que en recibir cumplidos por su desempeño.

Cada contacto y conversación que usted tiene con los clientes representa una oportunidad para aprender algo nuevo sobre sus necesidades y preocupaciones (Manchester Open Learning)

Radar en la línea de combate

Los empleados representan los medios más valiosos para recopilar información sobre los clientes. Pensemos en ellos como una especie de radar en la línea de combate, un antiguo sistema de alarma. Nuestro negocio probablemente tiene más estaciones de radar que las que imaginamos. Y cada una de ellas puede funcionar como un valioso centro de recopilación de datos.

El empleado puede servir como investigador inmediato del mercado. ¿Quién está en mejor posición para evaluar la experiencia del cliente que la persona que participa en ella en el momento de verdad? Una precaución: no deje que su empleado de servicio caiga en la trampa rutinaria del "¿todo está bien?". Cuando lo hacen, realmente no están preparados para escuchar al cliente y para hacer algo que arregle el problema del cliente.

Nuestros empleados pueden construir la mejor arma secreta en la guerra para ganar clientes si se les muestra como hacer investigación de mercado en el acto. Hay que estimularlos para que hagan unas preguntas bien intencionadas:

- ¿Quedó satisfecho con las compras que hizo hoy en mi departamento?
- ¿Hubo algo que le causo un problema mientras visitó nuestro almacén?
- ¿Tiene algún mensaje que le deba pasar en su nombre a nuestro gerente?

Las respuestas a estas preguntas deben cuidarse atentamente, una habilidad que nunca han aprendido muchos empleados. Si los empleados no escuchan atentamente a los clientes, se está perdiendo un eslabón vital en la cadena de servicio. Cuando un empleado escucha atentamente, está prestando atención a todas las señales que llegan de los clientes. Señales como la expresión física, el tono de voz, además, postura del cuerpo y contacto visual, son todas casi tan importantes como el contenido real de las palabras del cliente.

Otras estaciones de radar para recoger información de los clientes están en los mostradores de devoluciones y cambios. Con frecuencia, éstas son las mejores oportunidades para conocer los hábitos de compra de los clientes. El cliente no debe tener la sensación de estar siendo interrogado como una condición para hacer un cambio o devolución.

Naturalmente, si nuestro negocio no ofrece un producto tangible que esté sujeto a un punto de compra, de devolución, o de cambio, la serie de estaciones de radar será diferente. Observe cuidadosamente toda la organización. ¿Cuáles serían los sitios más convenientes para que los empleados hicieran investigación de mercado inmediata?

Empleados de contacto con el cliente

En un negocio orientado hacia el servicio, todo el mundo es responsable del manejo del servicio. Pero hay una categoría especial de personas que están idealmente ubicadas para ayudarnos a llegar a conocer mejor al cliente: los empleados de contacto con el cliente.

Éstos son los hombres y mujeres cuyas tareas los hacen tener encuentros regulares cara a cara con los clientes diariamente. En la mayoría de los casos es la gente de la línea de enlace con el público. En una tienda de menudeo, son los vendedores, los vigilantes, las recepcionistas, el departamento de crédito, la sección de paquetes y el personal de devoluciones y cambios, entre otros. Una entidad médica, un hospital, por ejemplo, incluiría voluntarios, técnicos, médicos, enfermeras, porteros y representantes de oficinas comerciales.

Cada una de estas personas independientemente de la clase de negocio en la que estemos, puede servir de imán para atraer información sobre el cliente. ¿Qué tan bien estamos utilizando estos recursos? ¿Cuál es la gente de contacto con el público en nuestros negocios? Es una triste realidad que muchos empleados de contacto con el público son los peores entrenados y los peor pagados en un negocio. ¡Y son los únicos que atienden las estaciones de radar en la línea de contacto! (Tschohl, John, 2001)

El cliente interno

Tenemos que empezar suponiendo que todas las actividades de una empresa tienen un propósito. Quizá no siempre parezca que es así; sin embargo, ésta es la diferencia esencial entre lo que podríamos llamar esparcimiento en contraste con el trabajo. El trabajo proporciona cierta clase de producción, además de cualquier placer de realización de ambiciones que pueda proporcionar a quien lo ejecuta. Esta producción, sin importar cual sea, debe tener un cliente.

Dos cosas al menos deben suceder dentro de cualquier empresa.

Primero. Un conjunto de actividades que se combinan para lograr el producto terminado para el cliente externo. Puede llamarlo "producción", si desea ser tradicional.

Segundo. Un conjunto de actividades que mantienen los recursos y habilidades de la empresa y que le permiten continuar produciendo.

El segundo conjunto de actividades ha sido utilizado por personas que buscan la eficiencia. Ha recibido nombres agresivos, como "gastos generales" o "carga", incluso por contadores que forman parte de ella.

La producción tiende a ser vista como algo bueno, puesto que resulta fácil comprender porque está allí y qué hace. Hay un flujo lógico de producción que facilita relativamente identificar una serie de etapas y una sucesión clara de proveedores y clientes internos, hasta que el producto final llega al cliente externo.

En contraste si está en el negocio de la administración de personal, contabilidad financiera, sistemas de información administrativa, no es tan evidente de inmediato lo que es el producto y quién es el cliente. No obstante, puede discutir que debido a que resulta más difícil encontrar las respuestas, es más importante hacer las preguntas. Si no tiene un cliente, no tiene un producto y viceversa. No hay manera de que juzguen qué tan apropiado es lo que usted hace, de definir las normas y la calidad o, incluso, de justificar la existencia de su trabajo.

Cada puesto tiene sus propios fines que son responsabilidad personal del empleado y que no pertenecen a nadie más. En otras palabras, hacer lo que el jefe dice no puede ser la totalidad de ningún trabajo. Tiene que haber alguien afuera de ese sistema cerrado a quien dicho trabajo preste un servicio. A esa persona la llamamos el cliente.

Muchos empleados han caído en la trampa de seguir a los jefes que no se preocupan de satisfacer las necesidades del cliente. Quizá se granjearon la buena voluntad dentro de sus propias secciones; sin embargo, visto desde el exterior, su comportamiento se parecía con frecuencia a una conspiración de servicio a sí mismo.

La seguridad a largo plazo para los empleados, los departamentos y para toda la empresa depende de ser útiles para sus clientes. Tienen entonces un grupo de personas que lo necesitan y que se esforzarán para asegurar su supervivencia, si están bajo amenaza. (Manchester Open Learning)

Capítulo 7. Creando compromiso en la organización

Compromiso de los directivos

Los programas del servicio al cliente no pueden tener éxito e una compañía a menos que la dirección o gerencia les dedique cabal atención. Corresponde al director general, al funcionario ejecutivo en jefe (el CEO, de *chief executive officer*) o al propietario, forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios. Después la dirección debe comunicar esa consideración a todos sus empleados, como una declaración del concepto de servicio en la compañía. (Gerson, Richard F., 1998)

Se conoce que uno de los principales factores que inducen a la falta de calidad relacional es la ausencia de compromiso de toda la dirección de las empresas en el proceso. (Cerezo, Pedro Luis)

Los objetivos y el sistema de apoyo (infraestructura) que constituyen el fundamento de un programa de servicio, son tan indispensables como la estrategia. Todo el programa se marchitaría, como un lirio fuera del agua, si no dispone de una cultura empresarial o corporativa que lo sostenga y de un directivo ejecutivo que se sienta tan comprometido con la satisfacción de los clientes como lo está con la satisfacción de los accionistas, y que sea capaz de comunicar esa actitud a todos los empleados.

La estrategia mejor elaborada se convertirá en papel mojado si la dirección no está comprometida con el servicio y si no demuestra, con palabras y hechos, que posee suficiente fe en el valor del servicio al cliente. Hasta que éste se convierta en las venas y en las arterias de la empresa.

Participación más compromiso. La participación solo es un medio, de tal modo que debe requerirse y asumirse compromiso para que sea efectiva. (de la Parra, Paz Eric, 1995)

Desarrollar la congruencia. La comunicación más efectiva es aquella que se corrobora en los hechos. Los líderes deben ser congruentes en su pensar, hablar y actuar, ya que toda su congruencia es una forma de comunicación tan impactante que puede tener influencia en las transformaciones culturales de la empresa. (de la Parra, Paz Eric, 1995)

¿Qué está pasando dentro?

Primero miremos dentro. Los empleados deben ser nuestro primer mercado en cualquier iniciativa de servicio. Una de las lecciones que hemos aprendido en compañías que desean llegar a orientarse hacia el servicio es que si no hemos llegado a convencer a los empleados sobre el concepto del servicio superior, será muy difícil, sino imposible, cambiar la cultura organizacional hacia la que coloca al cliente primero. Es un error serio tratar de lanzar una iniciativa de servicio en una organización que tenga problemas internos o situaciones que puedan ser contraproducentes para la nueva cultura de servicio.

Si no hemos hecho una evaluación del clima interno del negocio, éste debe ser el primer paso. Hay que descubrir si la organización está o no está lista para un cambio cultural importante. (Albrecht, Kart; Bradford, Lawrence J., 1998)

Cultura de servicio

Un estudio de las culturas empresariales que merecen un análisis más profundo, es el lenguaje de la organización: el entorno verbal que rodea y penetra el pensamiento de todos los que trabajan en ella. Así como se puede obtener una idea de las cosas que una persona considera de importancia, simplemente escuchando lo que ésta dice. Se puede hacer lo mismo en una organización.

Escuchando los procesos verbales de la empresa, se puede comprender como funciona y cuál es su cultura, con frecuencia con mayor precisión que si preguntáramos a los ejecutivos.

El lenguaje (la terminología, la jerga, las formas de expresión y las metáforas que las personas utilizan a diario) es una ventana que nos permite ver el inconsciente colectivo de la organización y su cultura. Resulta fascinante el hecho de escuchar el contexto idiomático de una reunión típica de ejecutivos o de una discusión laborar entre empleados. En segundos se pueden detectar pistas que revelen actitudes acerca del cliente, del trabajo, de los empleados, de los ejecutivos, de la empresa, de la industria e incluso de la vida misma.

Por ejemplo, la presencia o la ausencia de la palabra cliente en la conversación nos da grandes pautas acerca de la conciencia del cliente. La frecuencia con la cual surgen los factores financieros indica actitudes acerca de los recursos.

El cambio deliberado de la terminología de la cultura puede llegar a modificar las actitudes y los centros de atención y, por ello, la esencia de la cultura misma.

Una parte esencial de toda cultura y aun más en una cultura de servicio, es que la alta dirección es el primer modelo de lo pretendido.

Las personas que ocupan cargos a nivel operativo, ya sea con los clientes internos o con los clientes externos, tratarán de satisfacer las expectativas de cualquier tipo que sus directivos tengan respecto a ellos. Si reciben el mensaje de la calidad del servicio como parte fundamental de su capacitación inicial al ingresar a sus puestos, comienzan a tomarlo en serio. Si escuchan a sus supervisores hablar de la calidad del servicio y el modo de hacer las cosas con la idea de que el cliente es lo primero, comenzarán a verlo como parte de su realidad. Cuando los jefes lo escuchan de sus jefes, verán que esto funciona en todos los niveles.

Cuando observamos sus puestos dentro de un contexto de la marcha general de la compañía, se dan cuenta de que juegan un papel importante y se sienten responsables de satisfacer las expectativas de dicha función.

Si ven que sus compañeros que tienen más experiencia que ellos se comprometen a cumplir con el cliente, aprenden la lección a partir de ese modelo. En suma, todas las señales que provengan del entorno laboral, es decir, la cultura del servicio, les dicen que sus jefes y colaboradores, así como también sus clientes, esperan lo mejor de ellos.

Una vez que la alta dirección este actuando de manera congruente, se puede pasar por cada departamento para intentar que también los empleados mejoren y participen en una cultura de calidad en el servicio.

Una buena misión y cultura de servicio debe reflejar las expectativas de su clientela. En vez de desarrollar un producto y después tratar de hallarle un mercado, la filosofía operativa de las empresas debería consistir primero en la identificación de las necesidades de la clientela, y posteriormente suministrarle un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades a través de un gran satisfactor. (de la Parra, Paz Eric, 1995)

No permita el servicio "de los labios para afuera"

A veces las empresas dicen que ofrecen un buen servicio, incluso cuando no han iniciado ninguna acción para que el programa funcione, como sería, por ejemplo, escribir un plan. Es muy posible que no hagan nada al respecto, porque el mantenimiento de un nivel de calidad de servicio consistentemente alto, es una situación que no se logra con facilidad y, además, porque su costo real es alto.

En vez de invertir en el servicio, la empresa adorna sus programas de publicidad para proyectar la apariencia de que responden mejor a los intereses de los clientes. Al hacerlo así, las empresas se congratulan y se enorgullecen de sus nuevos programas de servicio, que cree haber logrado por el simple hecho de recordar a los clientes la existencia del departamento de quejas y reclamaciones, del departamento de asuntos del consumidor o de la oficina de responsabilidades ante el público.

¿Por qué? Ninguna empresa desea reconocer que no posee un buen servicio a clientes. Así que, cuando no lo tienen, dicen que sí lo tienen, a la espera de que los clientes actuales y potenciales se lo crean.

Pero, el compromiso debe ser real, verdadero. Debe ser honesto. No puede ser como la falsa fachada de una tienda, una ilusión óptica o un artificio de fina artesanía. No puede ser un simple "adorno" (el interés aparente por el servicio) que se utilice para recubrir los programas existentes.

Un Servicio que es únicamente "de los labios para afuera" no sólo es inútil, sino que, además, es contraproducente. ¿Por qué? Porque los clientes perciben la falta de sinceridad y la interpretan con un intento deliberado de engaño. Con frecuencia, reaccionan disminuyendo el volumen de negocio que hacen con la empresa o cambiándose hacia otro proveedor.

Abraham Lincoln decía: Usted puede engañar a algunas personas todo el tiempo o a todas las personas en una ocasión, pero no puede engañar a todas las personas todo el tiempo.

Como resultado de lo que comentan (y repiten) las personas a las que no se ha podido engañar, la reputación de mal servicio de su empresa se hace ampliamente conocida. Y sus competidores prosperan.

La planificación, elaboración e implantación de un plan del servicio exige un compromiso sincero por parte de la alta dirección, una estrategia a largo plazo y un esfuerzo permanente para mejorar el servicio. Existe una gran dosis de verdad en la frase que afirma que cuando usted no hace, de forma activa, esfuerzos para mejorar el servicio, éste tiende a empeorar. (Tschohl, John, 2001)

Invirtiendo la pirámide

Parte de la reevaluación de enfocarse en el cliente requiere reexaminar las estructuras tradicionales y las maneras de pensar y operar. Tradicionalmente, las organizaciones funcionan con una estructura piramidal descendente.

Esta estructura está basada en políticas y decisiones tomadas "en las alturas" y comunicadas hacia abajo hasta la línea de personal de menor nivel, quienes suministran el producto o servicio a los clientes. El modelo es jerárquico, de una sola vía, formal, por lo general lento y desalentador de dinamismos o iniciativas. En estas organizaciones descendentes, el personal se preocupa por los deseos de sus gerentes.

Para revolucionar la organización, el mensaje debe ser que los clientes son más importantes que los gerentes. Si el cliente debe ser "el jefe", la pirámide debe de ser invertida.

Los elementos clave de esta estructura son entonces aquéllos que están en contacto con los clientes, la línea frontal que forman sus impresiones del negocio. Para el cliente, esta gente –meseros, despachadores de boletos, personal de reparto- es la compañía. Ellos dan forma a la imagen de la organización y generan las percepciones de los clientes. Todas las gerencias, todas las funciones, existen solamente para facilitarle a la línea frontal complacer a los clientes; cualquier otro propósito es una distracción. La posición de esta pirámide debe propiciar el diálogo permanente –del cliente a la línea frontal, de ésta a la gerencia y de regreso. En esta clase de empresa, el personal está interesado en los deseos de los clientes y no en los de sus gerentes. Se siente la necesidad de impulsar, desarrollar habilidades y asumir responsabilidades e iniciativas en todos los contactos con los clientes, para facilitar hacer negocio con la empresa y ayudarlos a sentirse complacidos al hacerlo. La tarea de la gerencia consiste en moderar, a través de sus contactos con el personal, los estándares de servicio, la calidad del trato y la atención deseada para el cliente.

Si la tarea de la línea frontal es constituirse en los héroes del servicio, la de los gerentes es ser líderes del servicio.

Sin embargo, hay otra consideración clave. La calidad del servicio suministrada por la línea frontal dependerá no sólo de cómo sean manejados, sino también de la calidad de servicio que ellos reciben de los departamentos y funciones de la empresa. (Hopson, Barrie *et al.*, 2001)

Capítulo 8. El factor humano

Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos de personal. Respaldada tanto las actividades primarias como la de apoyo y a la cadena de valor completa.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar. (Porte, Michael E., 1987)

Desarrollo del factor humano

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben de afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección de personal para obtener los niveles de calidad. El área responsable de la administración del factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Atraer y conservar a los mejores empleados

Conociendo a los clientes se aumentan las posibilidades de que los empleados del servicio puedan ser muy, muy buenos, casi siempre.

Hay cinco campos importantes que incluyen empleados donde podemos utilizar lo que sabemos sobre los clientes: selección, orientación, entrenamiento, evaluación y reconocimiento. El conocimiento de lo que es importante para los clientes nos guía en cada uno de estos campos importantes.

Veamos de cerca el proceso de atraer y conservar a los mejores empleados:

Selección. Una selección cuidadosa es el primer paso. Si utilizamos los datos de los clientes para ayudarnos a escoger la gente apropiada en primer lugar, no tendremos posteriormente problemas de servicio. Si utilizamos la libreta de calificación de los clientes (una libreta de calificaciones, contiene datos sobre el rendimiento en el servicio, desde el punto de vista del cliente) como guía, podemos empezar a seleccionar empleados que marcarán una diferencia ante los ojos de nuestros clientes.

Si los datos sobre percepción de los clientes nos dice que éstos le dan gran valor al contacto personal de los representantes de los servicios, entonces no tiene sentido contratar personas que pueden o no quieren trabajar con los demás, sin importar sus habilidades técnicas. Conocer lo que es importante para nuestros clientes es definitivo para seleccionar la persona correcta, para el trabajo correcto de las industrias de servicio. Que seamos propietarios de una pequeña empresa o trabajemos en una gran compañía, el principio sigue siendo valioso.

Seleccionar la clase de personas que van a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en forma extraordinaria, requiere conocimiento extraordinario de las expectativas de los clientes. ¿Manejará esta persona los centenares de momento de verdad en forma tal que diferencie nuestro negocio de otros similares?

Casi toda la selección se hace desde el punto de vista de la organización y no desde el punto de vista que desean los clientes cuando se encuentran con los empleados frente a frente. Disneylandia contrata personas jóvenes, entrevistándolas en grupos de tres. El entrevistador observa que candidato sonríe espontáneamente y reacciona en forma positiva ante los otros dos candidatos. En virtud de que el producto es felicidad, ellos contratan sólo aquellas personas en quienes confían que van ayudar a cumplir con esa percepción de los clientes. Y cada persona seleccionada para el empleo cumple un programa intenso de orientación y entrenamiento que los prepara para llegar ser un actor en espectáculo de Disneylandia.

Orientación. Una vez escogidas las personas apropiadas para el trabajo apropiado, es importante darle una orientación a fondo hacia la estrategia del servicio. Los empleados nuevos necesitan sumergirse en la cultura de nuestra organización, tan pronto como sea posible.

La mayor parte de los negocios hacen un trabajo mediocre o pobre de orientación para los empleados. Si es que lo hacen. Rara vez se incluye información proveniente de la libreta de calificaciones de los clientes, como base para estructurar clases efectivas de orientación para los empleados nuevos. Rara vez se les habla a los empleados sobre las historias y los héroes de la compañía. —quiénes la fundaron y fueron los primeros empleados-, para que empiecen a sentirse también como parte de la cultura.

Aquí, también, Disneylandia es un ejemplo interesante. Una de las primeras experiencias que tiene un empleado es la presentación de la insignia con su nombre. Allí no dice aprendiz, y no es algo que se deja en la insignia con los apellidos del nuevo empleado, escritos en un pedazo de cinta. Es lo que llevan todos los demás —el nombre solamente- y es del mismo tamaño y forma de las insignias con el nombre de gerentes y ejecutivos.

En segundo término, se le muestra al nuevo empleado un cinescopio estridente, en blanco y negro, con la transmisión original en vivo del día de la inauguración de Disneylandia, junto con todas las falla mecánicas, salidas en falso y errores cometidos, cuando el parque inicio actividades ese primer día en 1955. Naturalmente, Walt Disney está en el centro de todas las cosas, hablando sobre el parque y su sueño de crear un lugar donde los adultos fueran niños de nuevo y los niños pudieran entrar al reino de la fantasía. En el momento en que el nuevo actor de Disneylandia ha terminado su orientación, ya ha recorrido mucho

camino para convertirse en la clase de empleado que se interesa personalmente porque las expectativas de los clientes sobre "el sitio más feliz sobre la tierra" se pueda cumplir.

Aun cuando nuestro negocio sea pequeño, hay una historia y una cultura. Nuestros empleados nuevos necesitan sumergirse en nuestra cultura. También necesitan saber qué hay en la libreta de calificaciones de los clientes. –las cosas que importan- y los momentos de verdad que van a tener que manejar. Necesitan conocer nuestra estrategia de servicio –dentro y fuera- y cuál es su papel al servir sobre esa estrategia a los clientes.

Entrenamiento. Utilizar lo que sabemos acerca de los clientes puede ser algo decisivo, cuando llegue el entrenamiento de los empleados y gerentes. Cuando pensamos en todas las clases de entrenamiento que pueden recibir nuestros empleados, es muy sensato, en un negocio enfocado al cliente, asegurarse de que una buena parte de ese entrenamiento se base en lo que hemos llegado a aprender acerca de nuestros clientes y que las habilidades enseñadas en los programas de entrenamiento realmente se puedan aplicar para crear mejores notas en las libretas de calificaciones. Es importante entender la diferencia entre actividades de entrenamiento, educación y desarrollo. Lo último que quisiéramos hacer es invertir una gran cantidad de tiempo y dinero en actividades que no produjeran resultados duraderos.

Veamos la distinción: El entrenamiento ayuda a la gente a aprender habilidades que se pueden aplicar inmediatamente al trabajo. El entrenamiento se puede medir y se puede evaluar. La educación ayuda a la gente a adquirir habilidades que se pueden ajustar a alguna aplicación futura. Probablemente no se puedan aplicar las habilidades inmediatamente, pero con toda certeza en un futuro llegará el momento oportuno. Por ejemplo, le enseñamos a la gente como usar un nuevo *software* en la computadora, pero si el *software* sólo esta disponible al cabo de seis meses, se ha ofrecido una experiencia educativa y ya no de entrenamiento. La gente, en realidad, puede aplicar las habilidades recientemente aprendidas sólo cuando esté a la mano el *software*. Se puede medir los hechos educativos y evaluarlos, pero solamente después de que las habilidades aprendidas se apliquen en el futuro. El punto final, desarrollo, también es una experiencia de aprendizaje. Es diferente de entrenamiento y educación porque puede o no puede alguna vez aplicarse al trabajo y, con frecuencia, es difícil medir las habilidades aprendidas y evaluar el valor del programa. Las experiencias de aprendizaje de desarrollo son casi siempre buenas para la gente. Enriquecen y ayudan a la gente a vivir mejor la vida. Muchos programas motivacionales corresponde a esta categoría.

En la gerencia del servicio debemos asegurarnos de que el entrenamiento ofrecido a la gente sea realmente entrenamiento y se pueda poner en marcha inmediatamente para mejorar el servicio.

El mejor punto de partida para entrenar a los empleados en colocar primero a los clientes es compartir la información que hemos recogido, a través de nuestros sistemas de valuación, de la calidad del servicio sobre las percepciones de los clientes. Es esencial que cada persona en la organización, antigua o recién llegada, aprenda lo que está en la libreta de calificaciones de los clientes.

Evaluación. No basta simplemente con equipar a la gente con las habilidades necesarias para ofrecer la clase de servicio que va a crear la diferenciación del mercado para nuestro negocio. Hay que evaluar sus esfuerzos y darles retroinformación sobre la forma como lo están haciendo. Allí es donde entran en juego el uso de lo que sabemos acerca de los clientes.

Finalmente, la gerencia de servicio tiene que llegar a formar parte de las evaluaciones del rendimiento de empleados y gerentes. Esto requerirá el establecimiento de normas que especifiquen el nivel de calidad que esperamos de nuestra fuerza de trabajo. Las normas por sí solas no bastan. Tendremos que acudir a ciertos comportamientos cuantificables, que van a poner en evidencia que nuestra gente esta cumpliendo con las normas de servicio que esperan nuestros clientes.

Establecer normas de servicio y comportamientos medibles puede ser un método excelente para desarrollar el trabajo en equipo en nuestra organización. Los gerentes, supervisores y empleados se pueden reunir, utilizar la información de los clientes que se ha preparado y crear sistemas de valuación del rendimiento, con base en el servicio. Estimular a los empleados para que formen parte en la fijación de normas y comportamientos es algo definitivo. Si dejamos que la gerencia los prepare y los imponga a la fuerza de trabajo, no vamos a obtener los resultados que necesitamos. Vamos a obtener "lealtad ensayada", es decir, la gente cooperará pero no se dedicará necesariamente a ofrecer un servicio superior.

Reconocimiento. Incluso el empleado o gerente más dedicado, leal y de alto rendimiento, necesita un reconocimiento cuando hacen esfuerzo extraordinarios por tener a los clientes primero. Y no estamos solamente hablando de un cheque. Todo mundo quiere reconocimiento de una u otra forma. El dinero puede ser un gran motivador temporal pero no tendrá un efecto duradero. Necesitamos idearnos un conjunto de métodos para recompensar y reconocer a aquellos individuos que afrontan de forma extraordinaria el reto de la gerencia del servicio. Probablemente hayamos oído suficientemente acerca de la importancia del elogio personal y del agradecimiento para los empleados que están haciendo un buen trabajo. Eso se supone. Empecemos a buscar otro método para reconocer a la gente que cuestan poco o ningún dinero: dejar una nota personal en el escritorio, llevarlos tomar una tasa de café, hacer traer refrescos para el grupo u ordenar algo de comer a domicilio en cualquier momento del día, son todas pequeñas formas de hacer saber a los empleados y los gerentes que nosotros sabemos que están haciendo un trabajo superior.

Y ocasionalmente se necesitará una gran recompensa. Tal vez seleccionemos a los empleados que se han destacado por sus esfuerzos en el servicio durante un trimestre y los invitemos a comer a un elegante restaurante con sus esposas o familiares. O tal vez hagamos un sorteo o más al año. Para seleccionar al empleado del año por su sobresaliente servicio. El premio podría consistir en algo especial como un maletín de cuero, un fin de semana en un sitio de recreo, o un viaje, dependiendo todo del presupuesto.

No hay que pasar por alto el valor del reconocimiento de los compañeros de trabajo. Ser escogido por los compañeros, por los esfuerzos extraordinarios para colocar al cliente

primero, tiene una connotación de aceptación y estima. Hagamos que los empleados seleccionen sus propios candidatos para el mejor servicio y luego hagamos que la recompensa sea algo realmente especial.

Busquemos la forma de reconocer y recompensar a nuestros empleados cuando ofrezcan servicios extraordinarios y los dividendos que recojamos harán algo más que compensar el costo implícito. (Albrecht, Kart; Bradford, Lawrence J., 1998)

Motivación adecuada. Este es el elemento condicionante de la conducta humana, según su manejo, puede o no contribuir al éxito de la organización. (de la Parra, Paz Eric, 1995)

No contrate empleados que odien a los clientes

Una economía de servicio dinámica debe estar apoyada por empleados que estén ansiosos por dar servicio y que no sean alérgicos al trabajo.

Motivar a la fuerza laborar comienza en el momento del reclutamiento. Contrate personas que deseen ser amistosas y serviciales; luego, incluya el buen servicio como parte de su descripción de puesto.

Contrate personas susceptibles de ser motivadas. Contrate personas orientadas al manejo de gente y enséñeles el programa de servicio, de nivel profesional, que tiene en su empresa. Contrate personas que posean, un buen carácter y forma de ser, actitudes y valores positivos hacia el servicio. Esas personas pueden ser capacitadas en las técnicas del servicio.

Las personas que se esconden detrás de una pequeña mueca, son, en su gran mayoría, imposibles de ser capacitadas con los recursos que están disponibles en la mayor parte de la empresa.

No contrate personas que se sientan incómodas al realizar el servicio. De cualquier forma, no les interesa que las capaciten.

Ese es el secreto: encuentre personas que tengan una tendencia potencial hacia el buen servicio y fórmelas.

Usted no puede cambiar la personalidad básica de los empleados que sonríen falsamente a todo el mundo y, en particular, a sus clientes. La realidad es que, como se dice, usted no puede hacer un guante de terciopelo con la pila de un cactus.

Sin embargo, una actitud muy extendida entre los hombres y directivos de empresas es la de creer que "todo mundo" sabe cómo ofrecer un buen servicio y que (de alguna forma) las personas vienen impregnadas de los conocimientos necesarios sobre las técnicas del servicio; en consecuencia, lo único que hay que hacer es ponerlas en el puesto de trabajo y rápidamente evolucionarán y desarrollarán las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de alta calidad.

En la actualidad, algunos directivos del sector servicios se quejan de que a muchas de las personas que solicitan empleo no les gusta el trabajo y no se muestran ansiosas por dar un buen servicio. Sin embargo, es más fácil encontrar personas entusiastas que encontrar profesionales cualificados para el área de servicio. (Tschohl, John, 2001)

Motivación para sus empleados

La única forma de motivar a los empleados es pagándoles más. Algunos directivos todavía creen en la validez, de este viejo, y ya superado, principio.

Lógicamente, con frecuencia, la próxima frase que pronuncian esos directivos desactualizados es: "En consecuencia, dado que no podemos pagar altos salarios, me temo que estamos obligados a ofrecer un servicio deficiente. Tenemos que resignarnos a hacer lo más que podamos con lo que tenemos".

Pero señor directivo, se equivoca. La cosa no es así.

Así es para los directivos que no han oído hablar de los cientos de estudios sobre motivación humana que demuestran que, usualmente, la satisfacción en el trabajo, el respeto a sí mismo y otros valores intangibles motivan más que el dinero.

Todos los estudios realizados sitúan, invariablemente e inevitablemente, la respuesta "más dinero" entre la tercera y la décima posición en la escala de factores que motivan a los empleados. (Tschohl, John, 2001)

Al lograr en los empleados un nivel de motivación capaz de inducirlos a ofrecer un buen servicio a la clientela es importante, sin lugar a dudas. Después de todo, no son el presidente o el vicepresidente quienes mantienen un contacto continuo con los clientes y quienes crean en ellos la impresión que se hacen de la empresa. Son los empleados quienes lidian directamente con los clientes; en consecuencia, en ellos recae la responsabilidad básica de lograr una impresión positiva del servicio.

El slogan "el cliente siempre tiene la razón" deja de ser útil si no existen empleados motivados que crean en ello y que demuestren su entusiasmo respecto a la satisfacción del cliente.

Las empresas que no saben como motivar a sus empleados, o que no se preocupan por hacerlo, sobre valoran el dinero como factor motivador y, usualmente, piensan que los reforzadores negativos y una supervisión muy estricta son grandes motivadores.

Con toda seguridad, es posible obligar a los empleados a actuar de forma entusiasta, servicial y amistosa. Pero, el servicio al cliente que se realiza por rutina hacen que los clientes dejen de hacer negocio con la empresa tanto como lo hace un mal servicio. (john)

Elogios y reconocimientos

En algunas empresas, la única vez que los jefes prestan atención a un empleado es cuando éste comete un error. No hacen ningún comentario cuando hace bien su trabajo.

Existe base para afirmar que, la casi total ausencia de reforzamientos, es la principal y más extendida causa de problemas. La mayoría de los empleados trabajan, año tras año, sin recibir el más mínimo elogio.

Cuando los empleados trabajan de forma anónima y no disponen de medios que les permitan determinar si la empresa valora o no su trabajo, no debe asombrarnos si los encontramos hablando, incluso, con sus compañeros de trabajo, en términos de ¿Es que no hay diferencia alguna si me esfuerzo o no? ¿Por qué debería, entonces, esforzarme más y más?

Los empleados del sector servicios deben de sentir que su contribución es percibida, debido a que los reconocimientos influyen en su autoestima; y la autoestima da a una persona la seguridad y el entusiasmo que impresiona a los clientes y que consolidan su lealtad. Así que los jefes deberían recordar siempre que, si pretenden alcanzar altos niveles de calidad en el servicio, un elogio bien dicho puede lograr más que cualquier otro sistema de persuasión.

Diga personalmente gracias cuantas veces sea posible. Es una buena idea, también, dedicar cierto tiempo a hablar con los empleados. La presencia del jefe es, en sí, una forma de reconocimiento.

Los elogios colocan a los empleados en un estado mental que les induce a desear ofrecer un buen servicio. Sin una actitud positiva toda formación sería, en gran parte, tiempo y esfuerzos perdidos. (Tschohl, John, 2001)

Equipos de trabajo

Un elemento que destaca en toda organización exitosa, son sus equipo de trabajo. Los líderes de ese tipo de empresas, les dan un importante valor a sus equipos, conscientes que las personas unidas en equipo son indiscutiblemente la base del logro de la calidad y excelencia en un país, en una ciudad, en una institución y en una familia.

Nos puede ejemplificar el hecho de formar un equipo para competir en una actividad deportiva. Los grupos se llegan a convertir en equipos cuando sus integrantes comprenden y aceptan el propósito común. Dentro del equipo, cada miembro desempeña el papel asignado haciendo uso de su talento para lograr las mayores ventajas.

Cuando los miembros integran sus habilidades para potenciar sus potencialidades y disminuir sus debilidades, por lo general, alcanzarán sus objetivos. Si los miembros actuaran como individuos, generalmente fracasarían.

La mayor parte de los éxitos y fracasos organizacionales, son el resultado del trabajo en equipo o de grupo. (de la Parra, Paz Eric, 1995)

Capítulo 9. ¿Cuáles son las consecuencias de la calidad en el servicio?

Agregando las tres R's a las cuatro P's

Esfuerzos convencionales de marketing centrados alrededor de las cuatro P's de producto, precio, promoción y lugar (*place*) han influenciado a aquellos responsables para la venta de consumibles y productos industriales, con el objetivo principal de incrementar el precio de las acciones en el mercado. Muchas de las razones para este objetivo fue proveído por el impacto del estudio de las ganancias de las acciones de mercado (PIMS) por sus siglas en inglés (Profit Impact of Market Shares), primero iniciado en 1972, que concluyó que el precio de las acciones tenía una importante asociación directa con la rentabilidad en la mayoría de las empresas de manufactura por lo cual los datos fueron recolectados y analizados en ese tiempo.

El resultado encontrado para las acciones de mercado ha sido construido alrededor de filosofías tales como "el cliente siempre tiene la razón", estrategias que dependen fuertemente de ventas y publicidad dirigida a segmentos de mercado ampliamente definidos, y un alto nivel de experiencia adecuada en una función claramente definida de la organización a menudo teniendo poco que hacer con actividades de funciones cruzadas tales como servicio al cliente.

Cuando Reichheld y Sasser probaron la relación entre acciones de mercado y rentabilidad en un ejemplo de organizaciones de producción de servicio algunos años después de PIMS, ellos no encontraron nada. En su investigación para otros determinantes de rentabilidad, ellos descubrieron no sólo que las firmas de servicios con más altos niveles de lealtad de los clientes también disfrutaban de alta rentabilidad en una industria dada, pero los clientes leales llegaron a ser más redituables al paso del tiempo. Por definición el año más rentable de una relación con un cliente fue el último. Esto les permitió enfocarse en esfuerzos para entender el valor del periodo de vida de un cliente y el valor de construir clientes leales escuchando sus quejas, anticipando sus deserciones, y comprendiendo qué los motiva a desertar. Les permite enfatizar que las organizaciones buscan formas no sólo de mantener a los clientes, sino, encausarlos a comprar productos relacionados y servicios, que éstos proporcionen referencias de buenas experiencias con las compañías, productos o servicios a los amigos, esencialmente dando como resultado una estrategia centrada alrededor de las tres R's de retención, ventas relacionadas y referencias.

Por estas razones, Reichheld y Sasser concluyeron que el servicio al cliente fue al menos una función tan importante como las ventas en muchas organizaciones de marketing. Su trabajo proveyó un buen trato de las bases para la teoría de administración de la cadena de ganancia del servicio.

En breve, la administración de la cadena de ganancia del servicio cambiará la cara del marketing. La calidad de las acciones de mercado, definido primeramente en términos de

las acciones de la lealtad de los clientes servidos, llegará a ser la meta primaria en vez de simplemente tener el más alto precio de mercado.

Conseguirlo significa abandonar la idea de que el cliente siempre tiene la razón y abrazar la idea de que algunos clientes nunca están en lo correcto. Esto significa marketing más por escuchar, más por proveer excelente servicio al cliente, así como una fuerte dependencia en las referencias cliente a cliente. Esto significa menos dependencia en "decir" a través de las costosas venta y publicidad. Esto significa tomar mayores señales de los clientes de nuevos productos y servicios, con el resultado de desarrollar procesos de productos manejados sobre funciones cruzadas. Esto significa organizarse de manera en la cual, formar gerentes del marketing es apenas notorio desde la operación, la manufacturación, y las contrapartes de recursos humanos. Esto significa tomar ventaja total de nuevos medio electrónicos los cuales están reemplazando tradicionales canales de distribución y provocando problemas con las cuatro P's.

Retención. Es la continuidad, es la relación activa con los clientes que proporciona un constante flujo de ingresos desde la venta de el producto o servicio inicial. Este constante flujo de ingresos llega a ser más y más rentable cuando los clientes existentes son más sencillos de servir con menos necesidad de gastar.

El costo de servir a un cliente existente disminuye tal como las expectativas están establecidas y el cliente conoce los procesos de entrega. Esto es particularmente verdadero para los servicios en los cuales los clientes participan en los procesos.

La retención no puede ser tomada por un hecho. Los clientes que compran patrones pueden cambiar poco a poco, aunque los clientes no se molesten en servir a una relación con un proveedor de servicios.

Varios estiman colocar el costo para atraer nuevos clientes en cinco o más veces el costo de retener a los clientes existentes. Y aun incluso hoy en muchas organizaciones practican el viejo marketing, la gente es recompensada sólo por atraer nuevos clientes. Este es un factor mayor que diferencia a las organizaciones de servicios simplemente buenas mientras construyen sus guías en ambas direcciones, crecimiento y rentabilidad sobre sus competidores.

Ventas relacionadas de nuevos productos y servicios. Cuesta mucho menos vender nuevos productos y servicios a clientes existentes que a nuevos clientes. La explicación es clara. Las ventas con aquellos que conoces y quines saben lo que requieres, poca labor de venta y mucho menos tiempo.

Los márgenes en las ventas a clientes existentes debe ser más alta, y lo son. Esto es verdad incluso en caso donde los clientes existentes pueden negociar precios más bajos. Al mismo tiempo, estos mismo clientes son, frecuentemente, menos sensibles al precio en la compra de nuevos productos. En balance, los márgenes monetarios incrementan sobre todo por la relación.

En muchas organizaciones de servicios manufactureros, conservar un cliente en los libros para servicio podría producir una grandiosa cantidad de contribuciones en el futuro que la venta inicial por sí misma.

Referencias. Por mucho el más grande impacto de ganancia de esfuerzos para retener a los clientes y desarrolle sus satisfacciones viene a través de las referencias positivas que se proveen a los clientes potenciales. Ésta es especialmente importante por muchas industrias de productos y servicios, también consumos de productos por los cuales los clientes potenciales tienen altos niveles de percepción de riesgo, lo cual es mejor si se disminuye pidiendo a un amigo recomendaciones. Por supuesto, al revés es verdadero también.

Información desarrollada muchos años atrás en un estudio en la oficina de relaciones con el consumidor de U.S. sugiere que los clientes satisfechos por los servicios de consumo en su encuesta fuera posible decirle a otras 5 personas (sin importar si fueran o no clientes potenciales). Por otro lado, clientes insatisfechos era probable que le dijeran a otras once personas. Mientras estas cifras varían grandemente de un servicio al siguiente, el informe sugiere la influencia negativa o positiva para ganar desde el desarrollo de cualquiera de las dos, satisfacción o insatisfacción del cliente, respectivamente. (Heskett, James L., Sasse, W. Earls, Jr., Schlesinger, Lenard A., 1997)

La lealtad del cliente

Se ha considerado la lealtad del cliente como el *sine qua non* (sin lo que no) de una estrategia comercial eficaz. Es un elemento integral en las relaciones que constituyen lo que algunos de nosotros hemos llamado la cadena de ganancia del servicio. (Heskett *et al.*, 1997)). Ha sido examinado en detalle por Fred Reichheld y otros como parte de un estudio del impacto de la lealtad del cliente, empleado, e inversionista en la ganancia y crecimiento (Reichheld, 1996). Pero recientemente, con el desarrollo de nueva información hecho posible en parte por la retroalimentación del cliente a través de servicios de Internet, estamos aprendiendo que hay una amplia gama de conductas del cliente y valores de por vida asociados a la lealtad. Donde un cliente individual entra en ese rango es de hecho importante.

Los beneficios de una relación extendida con un cliente fueron articulados primero por Reichheld y Sasser (1990). Ellos incluyen los márgenes tanto de las compras repetidas de productos y servicios normales como de las compras de nuevos productos y servicios. Lo último a menudo proporciona un margen adicional. Además, los clientes fieles pueden ser menos costosos de servir que aquellos que no han sido todavía "entrenados" en cómo comprar de un proveedor. Pero todos estos beneficios pueden disminuir en importancia para algunos proveedores de productos y servicios comparados con otros dos: las recomendaciones hechas por clientes satisfechos a otros posibles clientes y las sugerencias para mejoras en productos o servicios de clientes comprometidos con las ofertas de proveedores particulares. En el mercadeo industrial, las referencias son particularmente importantes. Recientemente en varias empresas exitosas de alta tecnología, como eBay (servicios de subasta por Internet) y Intuit (software financiero personal y para pequeños comercios), se han construido estrategias significativas

alrededor de la disposición de los clientes no sólo de proporcionar publicidad de boca en boca sino también para sugerir formas para mejorar servicios y productos.

Una jerarquía cinco niveles de conductas del cliente puede desarrollarse en base a esta información. Sugiere que la satisfacción del cliente - como se determina, entre otras cosas, si las expectativas de un cliente se cumplen o se exceden en una transacción individual o una relación de largo plazo - es el nivel más bajo de esta jerarquía. Por supuesto, nosotros sabemos que proporciona las condiciones previas bajo las cuales la lealtad del cliente - en la que un cliente dedica una mayor "porción de la cartera" para repetir compras del mismo proveedor - puede desarrollarse.

Pero los frutos de la lealtad realmente se materializan a través de otras tres conductas del cliente que nosotros llamamos:

- (1) compromiso;
- (2) conducta semejante a un apóstol; y finalmente
- (3) propiedad.

Un cliente comprometido no sólo es fiel sino que demuestra esa lealtad expresando a otros su satisfacción; ella caracteriza las conductas virales que la más reciente investigación ha empezado a examinar. Los apóstoles en el siguiente nivel de la jerarquía no sólo son virales sino que también son convincentes. Ellos poseen credibilidad y un cierto grado de autoridad en los ojos de otros. Finalmente, un subconjunto pequeño de aquellos que son leales se responsabilizan por el éxito continuo de un producto u oferta de servicio. Ellos pueden ser considerados propietarios. Estas conductas y los efectos que tienen en los márgenes y rentabilidad han sido llamados el "efecto de onda de lealtad" por Gremler y Brown (1999). Las conductas y su medición han sido facilitadas por el Internet.

Algunas organizaciones han logrado proporciones mucho más altas de apóstoles y propietarios comprometidos que otras. Los determinantes de la extensividad de este tipo de conducta pueden incluir si el producto o el servicio es del tipo que genera compromiso del cliente o no, quizás debido al grado de riesgos económicos, sociales, y otros percibidos en su compra o uso. Sin embargo, pueden hacerse esfuerzos explícitos para desarrollar a "propietarios." Estos comprenden lo que puede llamarse una jerarquía de iniciativas para "amarrar" a los clientes a una organización, uno que complementa de alguna manera la jerarquía de conductas del cliente.

Una estrategia de primer nivel para desarrollar lealtad extraordinaria es la transaccional, que involucra garantías del producto y garantías del servicio. Una estrategia de mayor nivel puede ser llamada estratégica y puede involucrar reposicionar el negocio para dar "soluciones" en lugar de productos o servicios. Todavía un tercer nivel en la jerarquía podría considerarse como cultural e involucrar la vinculación de funciones operacionales, como el desarrollo y mejora del producto, a clientes o proveedores, a menudo considerados como socios. En la cima de la jerarquía están las estrategias orgánicas diseñadas para desarrollar a clientes que se consideran como propietarios. A este nivel, se hacen esfuerzos para identificar a dichos clientes así como asegurar que ellos sean tratados de una manera que los haga creer que ellos son parte de una comunidad de clientes preferidos que pueden influir en estrategias de la compañía.

Sin embargo, la ganancia potencial de construir compromiso, conducta semejante a un apóstol, y propiedad entre clientes es tan grande que a menudo tiene mayor peso que los costos potenciales. Las preguntas hechas por organizaciones que intentan lograr esto incluyen: ¿Mide usted más que sólo lealtad entre sus clientes? ¿Sabe usted bien dónde encajan los clientes importantes en la jerarquía de conducta de cliente? ¿Hasta qué punto se han engranado las iniciativas estratégicas para reflejar las necesidades de apóstoles y propietarios? ¿Hasta qué punto sirven simultáneamente estas iniciativas para desarrollar niveles más altos de conductas del cliente entre los que son meramente fieles?

Claramente, la sola lealtad no es suficiente. Ahora que están desarrollándose técnicas y servicios para identificar niveles variantes de lealtad del cliente, hay una oportunidad real de construir lealtad de un grupo de apóstoles y propietarios que tienen valor de por vida extraordinario para el proveedor de productos y servicios. (Heskett, James L., 2002)

Comunicación de boca en boca

Otra de las consecuencias de la calidad en el servicio y de la satisfacción tiene que ver con los comentarios que hacen unos clientes a otros acerca de la experiencia de consumo. Esta comunicación puede ser un indicador de lealtad. De hecho, y a pesar de la falta de consenso en las tipologías de respuestas, hay autores que engloban la intención de repetir la compra o uso y las comunicaciones de los clientes dentro de una misma categoría de "intenciones" (Zeithaml *et al.*, 1996).

Su foco de atención se centra en la difusión de la información relacionada con la experiencia de consumo o uso, y no en la disposición del individuo para seguir utilizando un servicio o comprando un bien de consumo en el futuro. Existen determinados tipos de servicios y productos en lo que es más importante lo que digan los clientes a otras personas que sus mismas intenciones de ser leal en el futuro. Es el caso de servicios donde se valora el cambio de empresa e incluso de su localización geográfica, (algunos insumos turísticos), así como la adquisición de unos bienes (casa) que muchos individuos realizan en pocas ocasiones a lo largo de su vida. Éstos son ejemplos en los que se advierte que la buena marcha de una empresa depende de lo que digan los clientes, dado que es habitual que no se vuelva a repetir la compra o uso por la misma persona. Asimismo, en la administración pública y en determinadas corporaciones suelen ser habituales las situaciones de monopolio o cuasi-monopolio en las que la lealtad comportamental está asegurada, pero no con ello su buen funcionamiento o la obtención de una adecuada imagen en la sociedad. Para conseguir esto resulta fundamental lo que digan los usuarios y consumidores a otras personas.

Uno de los primeros trabajos que incluyó los diferentes tipos de comunicaciones interpersonales y su relación con la satisfacción fue el realizado por Swan y Oliver (1989). En este estudio se distinguían dos grandes dimensiones en cuanto a la comunicación "de boca en boca":

- Una dimensión de "evaluación" que hacía referencia a la información positiva o negativa que los usuarios y consumidores daban a otros.

- Una dimensión "conativa" relacionada con las recomendaciones que se pudieran hacer o a las advertencias y avisos que se pudieran transmitir sobre la alta o baja calidad que se había experimentado.

Conviene destacar aquí dos aspectos que a veces pasan desapercibidos. El primero tiene que ver con la frecuencia con que los usuarios y consumidores realizan comunicaciones a otros relativas a las experiencias con un bien de consumo o servicio. Al contrario de lo que pasa con las quejas, las comunicaciones se realizan con una frecuencia bastante alta y, sin embargo, se trata de la consecuencia de la satisfacción menos estudiada. Así pues, es una respuesta a la satisfacción que, aunque a nivel de investigación ha suscitado menos interés que otras, se encuentra muy generalizada entre los usuarios y consumidores, por lo que resulta de gran utilidad su control. El segundo aspecto que vamos a comentar está relacionado con los factores que condicionan la comunicación de boca en boca. La insatisfacción no se traduce mecánicamente en advertencias a otros. En esta línea, Richins (1983) estableció que una serie de moduladores que incidían en la frecuencia con que se hacían comentarios negativos ante una experiencia de uso o consumo insatisfactoria. Según Richins, existen tres situaciones que aumentan la probabilidad de comentarios negativos.

- Cuando se incrementa la severidad del problema asociado a la experiencia insatisfactoria
- Cuando se atribuye la culpa de la experiencia insatisfactoria a los miembros de la organización y no a los mismo consumidores y usuarios
- Cuando se percibe menos receptibilidad por parte de la organización para entender las quejas de los usuarios y consumidores

Las tres hipótesis fueron puestas a prueba, confirmándose la existencia de las relaciones descritas.

En resumidas cuentas, la experiencia de satisfacción o insatisfacción no se traduce de forma automática en unos comentarios (de un signo u otro) a otros potenciales clientes, sino que hay determinados elementos que modulan esa relación entre satisfacción y comunicación de boca en boca. Hay factores que son difíciles de controlar por las organizaciones y que favorecen la aparición de comentarios negativos. Es el caso de la importancia del servicio o bien de consumo. Hay situaciones de consumo que inherentemente conllevan una alta implicación (mayor importancia) dados por ejemplo, los costes que se deben asumir. Sin embargo, hay otros factores que pueden controlarse en mayor medida y que disminuyen la probabilidad de aparición de comentarios negativos. La respuesta de los empleados ante las experiencias negativas de los clientes parece ser fundamental. La receptividad y la capacidad para corregir de manera justa los problemas ayudan a evitar los comentarios negativos. Como se ve, el papel que ocupan los empleados de contacto en la presentación de un servicio de calidad es importante y recurrente en la investigación.

Una queja es una oportunidad

Si prácticamente nadie se queja en su organización, no crea que es una señal de que usted tiene la suerte de tener al personal más inteligente y eficiente del mundo. Es muy

probable que las pocas quejas que recibe representen apenas la punta de un gran iceberg de quejas, sumergido.

Es la realidad que reveló un estudio realizado por A.C. Nielsen Co. En U.S.: uno de cada 50 clientes disgustado invierte el tiempo necesario para quejarse. En consecuencia para saber cuantos clientes insatisfechos tiene, multiplique el número de quejas por 50. Con mucha probabilidad, ese será un cuadro más fiel de la verdadera situación de su empresa.

Otra forma para medir la verdadera importancia del número de quejas reales es considerar el hecho de que existe un "multiplicador" entre las quejas escuchadas en la alta dirección y las quejas (articuladas o no) que se producen en el mercado. Ese multiplicador puede ser de 6 a 1, para los problemas muy graves, hasta 2000 a 1 para los problemas menores cuando existe una amplia organización o red del servicio capaz de recibir y absorber los problemas. En consecuencia, si usted dispone de un sistema de quejas establecido, que sea profesional y que haya sido debidamente implementado, y recibió sólo dos quejas el último mes, debe considerar que es muy probable que existan unos 4000 clientes que tuvieron razones para quejarse pero que no lo hicieron.

La existencia de ese multiplicador es la razón que explica porque deben solicitarse las quejas, Suavizar el camino a los clientes que las hacen e, incluso, premiar a los clientes que se quejen. Eso es lo que usted debería hacer si su objetivo es lograr la satisfacción total de todos sus clientes y mejorar la rentabilidad de su empresa.

Las quejas de los clientes forman una parte importante de nuestro sistema de evaluación de la calidad del servicio. Podría sorprendernos el hecho de saber que la mayoría de los clientes descontentos con nuestro producto o servicio, probablemente nunca nos van a hablar de eso. Simplemente se van callados. No tendremos la oportunidad de recuperarnos del incidente. Sin embargo, esa gente le va a hablar a numerosas personas, excepto a nosotros, sobre el deficiente tratamiento que según ellos han recibido en su negocio. (Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence J., 1998)

Prosperidad económica

En los distintos temas que se han tratado a lo largo de este trabajo y de manera implícita, se asume que las inversiones en calidad de servicio y satisfacción de los consumidores y usuarios provocan un mayor rendimiento económico en las empresas. De hecho, cuando se habla de efectos sobre la lealtad, las comunicaciones de boca en boca y el afrontamiento de las quejas, se supone que dichos efectos, a su vez, influirían sobre los resultados económicos de las empresas. Sin embargo, para que esto quede clasificado y no provoque desilusión o excesivo optimismo entre los responsables de las empresas, se necesita investigar hasta qué punto la inversión en mejoras de la calidad y de la satisfacción de los clientes resulta provechosa a nivel económico.

Se pueden encontrar ejemplos donde se compruebe la conexión de la calidad del servicio y la satisfacción con la prosperidad económica de las empresas. En este sentido, un grupo de investigadores, al amparo del Nacional Quality Research Center de EE UU y del Internacional Center Studies of Quality and Productivity de Suecia, señalan que la satisfacción del cliente afecta positivamente a la rentabilidad por varios motivos:

- Incrementa la lealtad de los clientes actuales
- Los clientes soportan mejor los aumentos de precio de los productos de la empresa
- Disminuye la capacidad de los competidores para atraer a los propios clientes
- Se reducen los costos de los errores
- Disminuye los costos que supone la capacitación de nuevos clientes, gracias a los comentarios positivos de los propios clientes
- Facilita futuras transacciones (un cliente satisfecho es más probable que adquiera otros servicios y/o bienes de consumo de la misma empresa)
- Mejora la reputación de la empresa

Sin embargo, hay una serie de ideas que impiden tener una visión precisa de la conexión entre calidad, satisfacción y prosperidad económica. Para plantearlas, se señala la existencia de tres mitos que, a pesar de estar extendidos, no tienen porque corresponderse con la realidad. Los dos primeros (la rentabilidad ha de entenderse a partir de información financiera "dura" y productividad y calidad son incompatibles) son mitos que infravaloran el papel de la calidad de servicio y de la satisfacción. El tercero (todas las inversiones en calidad de servicio y satisfacción son útiles) es un mito que provoca excesivo optimismo.

La rentabilidad ha de entenderse solo a partir de información financiera "dura"

Uno de los problemas que hace algunos años empezaron a plantearse algunos países industrializados, era la falta de competitividad de algunas empresas en relación con otras de otros países. Una de las causas más importantes a la que se atribuyó esa falta de competitividad fue el que las empresas estaban demasiado centradas en los beneficios financieros a corto plazo (Aaker y Jacobson, 1994). Según estos mismos autores, esta postura suponía una miopía en la gestión que sacrificaba las oportunidades a largo plazo. Ante este panorama, se planteó la posibilidad de que hubiera distintos indicadores que permitieran valorar la prosperidad de las empresas a largo plazo. Entre esos indicadores se encontraba la calidad percibida por los clientes. La imagen de calidad que una compañía posee puede convertirse en una ventaja competitiva a largo plazo. Esto suponía introducir medidas "blandas" que van más allá de la información financiera "dura"

Aaker y Jacobson observaron que la calidad percibida por los clientes tenía un efecto positivo sobre los resultados financieros a largo plazo. Este efecto además era independiente y adicional al que tenían otros factores como eran los indicadores financieros habituales (ganancias de los activos) y la publicidad. A partir de estos resultados se concluyó que las inversiones en calidad estaban justificadas y que se podían utilizar las medidas de calidad percibida como indicadores de cuál iba a ser el funcionamiento de la empresa a largo plazo. Esto debía comunicarse adecuadamente a otras personas relevantes (accionistas) para evitar la presión que supone valorar en exceso indicadores financieros a corto plazo.

En síntesis, se aprecia que la calidad percibida puede ser un indicador de la prosperidad económica a largo plazo de las empresas. Dicho indicador puede considerarse "blando" si se compara con los resultados financieros. Sin embargo, puede utilizarse para evitar, en parte, la presión contraproducente que puede suponer el guiarse solo por resultados económicos a corto plazo. La creación que una imagen duradera de calidad entre los

clientes puede dar una ventaja competitiva que no se consigue se se acepta la presión de esos indicadores financieros.

Productividad y calidad son incompatibles

Otro mito que conviene analizar es el que tiene que ver con la creencia de que la calidad y la productividad son incompatibles. McCracken y Kaynak (1996) plantearon dos perspectivas por lo que respecta a las relaciones entre calidad y productividad. Una primera perspectiva, que ellos denominan tradicional, considera que hay una relación negativa entre calidad y productividad, es decir, una mayor calidad provoca una menor productividad. Se insiste en que una mayor calidad sólo puede conseguirse si se aumentan los costos de la productividad. Por el contrario, desde la segunda perspectiva, que etiquetan como contemporánea, se sugiere la existencia de una relación positiva entre calidad y productividad, esto es a mayor calidad mayor productividad. Una mejora de calidad reduce la realización de tareas innecesarias por la aparición de errores en equipamientos, materiales y procesos en general, hay un mayor control del proceso y se requieren menos inspecciones.

Capítulo 10. Cero deserciones

La cultura de cero deserciones

Muchos líderes comerciales se han frustrado por su incapacidad de llevar a cabo su compromiso público de servicio de calidad. Ya que las tasas de deserción son medibles, y pueden ser manejadas. Los gerentes pueden establecer objetivos significativos y monitorear el progreso. Pero como cualquier cambio importante, la administración para llegar a cero deserciones debe tener partidarios en todos los niveles de la organización. La dirección debe desarrollar ese apoyo entrenando a la fuerza de trabajo y usando las deserciones como una medida de la actuación primaria.

Más allá de transmitir un sentido de urgencia, la capacitación debería enseñar a los empleados los detalles del análisis de deserciones, cómo recabar la información, a quien pasarla, y qué acciones tomar en respuesta. En el sistema de sucursales bancarias de una compañía, la información de retención se envía mensualmente a los vicepresidentes regionales y a los gerentes de sucursal para su revisión. Les permite a los vicepresidentes regionales identificar y enfocarse en las sucursales que requieren mejorar la calidad de servicio, y les da a los gerentes de sucursal una retroalimentación rápida de su actuación.

Intentar retener a todos sus clientes aprovechables es elemental. Administrar hacia cero deserciones es revolucionario. Requiere una definición cuidadosa de deserción, sistemas de información que puedan medir resultados a través del tiempo en comparación con los competidores, y una comprensión clara de la microeconomía de la deserción.

Finalmente, las deserciones deben ser una medida importante del desempeño para la dirección ejecutiva y un componente fundamental de los sistemas de incentivos. Los gerentes deben saber la tasa de deserción de la compañía, lo que sucede con las ganancias cuando la tasa sube o baja, y por qué las deserciones ocurren. Ellos deben asegurarse de que toda la organización entienda la importancia de retener a los clientes y motivar a los empleados a tratar de llegar a cero deserciones ligando incentivos a la planeación y presupuesto a las metas de deserción. Más importante, los gerentes deben usar las deserciones como un vehículo para mejorar continuamente la calidad y el valor de los servicios que proporcionan a los clientes.

Así como la revolución de calidad en la manufactura tuvo un impacto profundo en la competitividad de las compañías, la revolución de calidad en servicios creará un nuevo grupo de ganadores y perdedores. Los ganadores serán aquellos que van a la cabeza en la administración para llegar a cero deserciones.

Manejo de las deserciones

Aunque las compañías de servicio probablemente no pueden -y no deben intentar- eliminar todas las deserciones, ellas pueden y deben reducirlas. Pero incluso para acercarse a cero deserciones, las compañías deben seguir esa meta de una manera coordinada. La organización debe prepararse para descubrir a clientes que se van y

entonces analizar y actuar de acuerdo a la información que ellos proporcionan. (Reichheld, Frederick F. y Saser, Earl Jr., 1990)

Administrar para obtener cero deserciones exige mecanismos para encontrar a clientes que han terminado su relación con la compañía -o están a punto de terminarla. Aunque compilar este tipo de datos sobre el cliente casi siempre requiere el uso de tecnología de información de algún tipo, las inversiones mayores en nuevos sistemas son innecesarias.

El problema más crítico es si el negocio recaba regularmente información sobre los clientes. Algunas compañías ya lo hacen. Las compañías de tarjetas de crédito, editoriales de revistas, correos directos, aseguradoras de vida, compañías telefónicas celulares, y bancos, por ejemplo, todos recolectan grandes cantidades de información como parte normal de sus actividades. Ellos tienen a su disposición los nombres y direcciones, historial de compras, y números telefónicos de todos sus clientes. Para estos negocios, encontrar las deserciones es relativamente fácil. Es sólo una cuestión de organizar la información.

A veces, definir una "deserción" requiere de trabajo. En el negocio de los ferrocarriles, por ejemplo, pocos clientes dejan de usar su servicio completamente, pero un cliente que cambia 80% de sus embarques a camiones no debe ser considerado como "retenido". La clave es identificar las conductas del cliente que incrementan su economía e indican el nivel de lealtad del cliente.

Para algunos negocios, la tarea de descubrir a los desertores es un desafío aun cuando estén bien definidos, porque los clientes tienden a no tener cara ni nombre para los directivos. Los negocios como los de menudeo tendrán que encontrar maneras creativas para "conocer" a sus clientes. Considere el ejemplo de Staples, el negocio de productos de oficina con base en Boston. Ha hecho un trabajo extraordinario de recolección de información que normalmente se pierde en la caja o con el empleado de ventas. Desde su apertura, tenía un banco de datos para guardar y analizar información del cliente. Siempre que un cliente pasa por la línea de la caja, el cajero le ofrece una tarjeta de membresía. La tarjeta da acceso al titular a las promociones especiales y ciertos descuentos. El único requisito para obtener la tarjeta es que la persona llene una solicitud que pide datos como el nombre, puesto y dirección. Todas las compras subsecuentes se registran automáticamente en el número de la tarjeta. De esta forma, Staples puede acumular información detallada sobre hábitos de compra, frecuencia de visitas, monto promedio de las compras y los artículos específicos que se compraron.

Una razón para encontrar a clientes que se están yendo es intentar volver a ganarlos. Pero el motivo más importante para encontrar a los desertores es la visión que ellos proporcionan. Los clientes que se van pueden proporcionar una visión del negocio que es indisponible para los que están dentro. Y lo que haya sido que causó que un individuo desertara puede causar que muchos otros lo sigan. La idea es usar las deserciones como un signo temprano de advertencia --para aprender de los desertores por qué dejaron la compañía y para usar esa información para mejorar el negocio.

A diferencia de la investigación de mercado convencional, la retroalimentación de clientes desertores tiende a ser concreta y específica. No intenta medir cosas como actitudes o satisfacción que son cambiables y subjetivas y no plantea preguntas hipotéticas que

pueden no ser pertinentes al entrevistado. El análisis de las deserciones involucra preguntas específicas, pertinentes, sobre por qué un cliente ha desertado. Los clientes pueden normalmente articular sus razones, y algún sondeo hábil puede llegar a la raíz del problema.

El análisis de las deserciones también puede ayudar a las compañías a decidir qué inversiones de servicio-calidad serán beneficiosas. ¿Debe invertir usted en cajas registradoras computarizadas o en un nuevo sistema telefónico? ¿Cuál de los dos enfrentará las causas más frecuentes de deserción?

Una compañía que está perdiendo a clientes debido a largas colas puede estimar qué porcentaje de desertores ahorraría comprando nuevas cajas registradoras, y puede usar su curva de deserción para encontrar el valor en dólares de retenerlos. Entonces, usando técnicas de inversión-análisis estándar, puede comparar el costo del nuevo equipo con el beneficio de retener a los clientes.

Lograr calidad en el servicio no significa retener servilmente a todos los clientes a cualquier costo. Hay algunos clientes que la compañía no debe intentar servir. Si algún tipo en particular de cliente no se queda y no se vuelve rentable, las compañías no deben invertir en atraerlos. Cuando la compañía de un seguro de salud comprendió que ciertas compañías sólo compran en base al precio y cambian de aseguradora todos los años, por ejemplo, decidió no gastar sus esfuerzos en buscar su negocio. Les dijo a sus corredores que no hicieran pólizas para compañías que han cambiado de aseguradora más de dos veces en los últimos cinco años.

Recíprocamente, mucha de la información utilizada para encontrar desertores puede señalar rasgos comunes entre clientes que se quedan mucho más tiempo. La compañía puede usar la tasa de eliminación para clarificar las características del mercado que quiere seguir y dirigir su publicidad y promociones de acuerdo a esto.

Para aprender como retener a los clientes, rastree a los que pierde

La revolución real de la calidad está ahora llegando a los servicios. En años recientes, a pesar de sus buenas intenciones, pocos ejecutivos de compañías de servicio han podido llevar a cabo su compromiso de satisfacer a los clientes. Pero las compañías de servicio están empezando a entender lo que sus colegas industriales aprendieron en los años ochenta -esa calidad no mejora a menos que usted la mida. Cuando los fabricantes empezaron a desenredar los costos e implicaciones de los montones de desechos, de rehacer el trabajo, y maquinaria trabada, comprendieron que "calidad" no era solo un eslogan vigorizante sino la manera más rentable de llevar a cabo un negocio. Ellos convirtieron la búsqueda de "cero defectos" en su guía, y el movimiento de calidad despegó.

Las compañías de servicio tienen su propio tipo de montón de desechos: clientes que no regresarán. Ese montón de desechos tiene un costo también. Conforme los negocios de servicio empiecen a medirlo, ellos verán la necesidad urgente de reducirlo. Ellos se esforzarán para obtener "cero deserciones"-retener a cada cliente que la compañía puede servir lucrativamente- y ellos movilizarán a la organización para lograrlo.

Las deserciones del cliente tienen un impacto sorprendentemente poderoso en el fondo. Ellos pueden tener más que ver con las ganancias de una compañía de servicio que la escala, porción del mercado, costos unitarios, y muchos otros factores normalmente asociados con la ventaja competitiva. Conforme la relación de un cliente con la compañía se alarga, se incrementan las ganancias.

Mientras que las tasas de deserción son un indicador principal exacto del balance de las ganancias, ellas hacen más que indicar pasivamente hacia donde se dirigen las ganancias. También dirigen la atención de los gerentes hacia las cosas específicas que están causando que los clientes se vayan. Ya que las compañías no mantienen cautivos a los clientes, la única manera en que pueden prevenir deserciones es continuamente superar a la competencia. Al solicitar retroalimentación de los clientes desertores las compañías pueden encontrar las debilidades que realmente importan y fortalecerlas antes de que las ganancias comiencen a menguar. El análisis de la deserción es por consiguiente una guía que ayuda a las compañías a llevar a cabo una mejora continua.

El costo de perder a un cliente

Si las compañías supieran cuánto cuesta realmente perder a un cliente, podrían realizar evaluaciones exactas de inversiones diseñadas para retener a los clientes. Desgraciadamente, los sistemas de contabilidad de hoy no capturan el valor de un cliente fiel. La mayoría de los sistemas se centran en los costos y ganancias del periodo actual e ignora el flujo de dinero esperado durante la vida de un cliente. Si son servidos correctamente, los clientes generan un incremento en las ganancias cada año que se quedan con una compañía. A través de una amplia gama, el modelo es el mismo: entre más tiempo retiene una compañía a un cliente, mayor es la posibilidad que tiene ésta de hacer dinero. Para una compañía de servicio a automóviles, la ganancia esperada de un cliente de cuatro años es más del triple de la ganancia que el mismo cliente genera en el primer año. Cuando los clientes desertan, se llevan toda esa ganancia en potencia con ellos.

También, las compañías con clientes de largo tiempo pueden a menudo cobrar más por sus productos o servicios. Las personas pagarán más por quedarse en un hotel que conocen o para ir a un doctor en el que confían que para arriesgarse con un competidor menos caro. La compañía que ha desarrollado semejante lealtad puede cobrar un extra por la confianza del cliente en el negocio.

Para calcular el valor real de un cliente, una compañía debe tomar en cuenta todas éstas fuentes de ganancias proyectadas.

Cuando una compañía baja su tasa de deserción, la relación promedio con el cliente dura mucho más tiempo y las ganancias suben rápidamente.

Entender la economía de las deserciones es útil para los gerentes de varias maneras. En primer lugar, muestra que la mejora continua en calidad de servicio no es un costo sino una inversión en un cliente que genera más ganancia que el margen en una venta de una sola vez. Los ejecutivos pueden por lo tanto justificar el dar prioridad a las inversiones en

calidad de servicio contra las cosas como reducción de costos para las que los objetivos han sido más tangibles.

Sabiendo que las deserciones están ligadas estrechamente a las ganancias también ayuda a explicar por qué algunas compañías que tienen costos unitarios relativamente altos todavía pueden ser bastante rentables. Compañías con clientes fieles, de largo plazo pueden superar financieramente a los competidores con costos unitarios más bajos y porción del mercado alta pero alta rotación de clientes.

Medición y reconocimiento del servicio

La empresa tiene que hacer hincapié en los servicios que consiguen el afecto de sus clientes y que se traducen en su patrocinio continuo. La lealtad de los clientes aumenta cuando estos esperan y reciben ciertas recompensas, que pueden ser transacciones rápidas, atención, fiabilidad, cohesión o incluso excitación. Ofrecer productos o servicios carece de sentido sino hay una clara comprensión de las necesidades a satisfacer. Algunas organizaciones creen que comprenden a sus clientes, otros piensan que las necesidades de éstos nunca cambian, y otras se limitan a esperar que algunos clientes en potencia puedan necesitar sus servicios. Todas estas actitudes son extremadamente peligrosas para su sobrevivencia.

Todo negocio necesita valorar los servicios que presta. La condición de sus prestaciones y qué mejoras necesitan, son muy importantes a la hora de efectuar la medición, porque si no se mide el servicio, no hay forma de mejorarlo.

En general, la medición de los servicios siempre va retrasada con respecto a la del área de producción de mercancías, en parte porque es bastante fácil medir la productividad de tangibles, pero no lo es tanto en cuanto a servicios. Es obvio que se sabe cuando los productos fabricados son buenos y defectuosos, pero no es tan fácil saberlo cuando se trata de servicios. Este incorpora más elementos intangibles que la fabricación; la actividad mental es parte de muchos servicios, pero no es posible medirla. ¿Y cómo medimos la cooperación? Lo intangible no se puede medir, pero si se puede medir los resultados del trabajo de servicios.

La medición del servicio tiene dos ventajas sumamente importantes. En primer lugar, permite a los directivos conocer cómo están cumpliendo los departamentos y empresas con sus funciones; a la vez, hasta cierto punto informa cómo está actuando la dirección en relación con la satisfacción del cliente (interno y externo)

En segundo lugar, brinda a las personas de la organización la retroalimentación necesaria de conocimientos de necesidades y expectativas de los clientes. Debe de ayudar a comprender en que consiste el aporte individual respecto del contexto general de un servicio de calidad.

Y lo más importante, hay que asegurarse de que los sistemas de compensaciones y refuerzos de la organización funcionen adecuadamente para crear los incentivos apropiados que hacen que las personas deseen comprometerse con la causa.

La calidad del servicio es un resultado, una situación que se quiere alcanzar y mantener. Por lo tanto, sus mediciones, informan cuando se esta haciendo lo correcto para lograr los objetivos.

Capítulo 11. La cadena de ganancia del servicio

Los clientes no compran productos o servicios. Ellos compran resultados. La calidad de los procesos para entregar resultados, incluyendo la actitud de aquellos que están en contacto directo con los clientes, es importante.

Organizaciones excelentes tienen que ser manejadas por resultados. Ellas no crean productos o servicios, ellas entregan resultados. Sus gerentes definen sus negocios y sus misiones en términos de resultados, no de productos o servicios.

¿Por qué clase de resultados los líderes de servicio administran? En una investigación de docenas de excelentes (también de buenas) organizaciones de servicio, incluyendo aquellas mantenidas por firmas manufactureras, se encontró que un pequeño número de tales resultados pueden proveer una fuerte dirección en la aplicación de estrategias efectivas y lograr excelentes desempeños. Pero más importante son aquellas dimensiones que son más críticas para el logro del éxito financiero. En el corazón de esto, es el valor del servicio entregado a los clientes, el que guía a la satisfacción y lealtad de los clientes, otros dos tipos críticos de resultados. Y el valor es logrado primeramente a través de la línea frontal de empleados quienes están satisfechos, son leales y productivos, en parte por el alto grado de capacidad que ellos poseen para entregar resultados a los clientes. Combinando estas mediadas se encuentra la llamada cadena de ganancia del servicio.

Las organizaciones que entienden y dirigen de acuerdo a la cadena de ganancia del servicio, ya sea intuitivamente o por hecho, logran resultados sobresalientes. Pero ellos dirigen también, por otros principios coordinados cuidadosamente y prácticas que los distinguen de sus competidores.

Como ilustración, sigamos los logros de dos organizaciones a través de la cadena de ganancia del servicio. Echaremos un vistazo a cada liga para ver como funciona la cadena en su totalidad. La primera es Southwest Airlines, la única consistentemente rentable en U.S. la segunda es American Express's travel business

Dirigir por resultados

Los clientes que Southwest Airlines busca, son "los guerreros del camino" viajadores frecuentes de negocios sobre distancias relativamente pequeñas. Ellos quieren un servicio confiable a un precio razonable. ¿Cómo Southwest sabe esto? Ellos sustituyen el sentir, por conocimiento obtenido diariamente por el hecho de estar cerca del cliente y frecuentes oportunidades de involucrar al cliente en el negocio, para más investigación de mercado.

Uno de los más grandes retos de los negocios de American Express es el servicio de viajes. Mientras que la compañía ha ganado millones de dólares por sus cheques de viajero y tarjetas de negocios, ha, como muchos de sus competidores, disfrutado mucho menos el éxito en el ambiente altamente competitivo de los bajos márgenes en el negocio de las agencias de viajes. De hecho, si no fuera que American Express en todo el mundo entregan un cierto número de servicios de viajes relacionados, la mayoría de ellos rentables, es probable que no estuviera en el negocio de las agencias de viajes. Pero en

un esfuerzo por entender como incrementar las ganancias de este negocio, American Express, recientemente, estableció, a través de una investigación extensiva, que sus clientes más altamente valorados, aquellos asociados con grandes cuentas de viajes comerciales servidas por la compañía, quieren un servicio rápido, trato profesional, agentes con experiencia, y un exacto boletaje más que cualquier otra cosa. Al menos esos fueron los cuatro factores más altamente correlacionados con el retorno en ventas de viajes de negocios arreglado por AmEx's agents.

La gente en Southwest Airlines y American Express Travel Services dirige por resultados y por hechos. Si los resultados son para ser entregados a los clientes, ellos saben que tienen que ser creados por trabajadores también. Ellos dirigen por ambos. Esto requiere poner más énfasis en medir y recompensar resultados logrados por los clientes y los empleados. Esto suena obvio, pero el número de firmas fracasadas en seguir esta simple línea es sorprendente.

Ganancia y crecimiento están unidos a la lealtad de los clientes.

En los 70's un gran estudio de el impacto de las ganancias de las acciones de mercado (PIMS) por sus siglas en inglés (Profit Impact of Market Shares), basado en el examen de datos de cientos de compañías en muchas industrias, concluyeron, entre otras cosas, que una de las más importantes determinantes de la rentabilidad era el precio de las acciones en el mercado. Esto proporcionó una pieza más de evidencia que guió la actuación no pensada de uniones, compras y ventas de compañías en los 80's que se movían rápidamente para llegar a ser el número uno o dos en sus respectivas industrias. Las organizaciones que no pudieron lograr tan altas acciones de mercado, fueron catalogadas como "perros" y fueron doblegados por las pérdidas.

Como resultado, se concluyó que la lealtad del cliente es un determinante muy importante de ganancias más que el precio de las acciones en el mercado, en un ancho rango de industrias. Se estima, por ejemplo, que un 5% de incremento en la lealtad del cliente podría producir incrementos desde 25% hasta 85% en las industrias de servicios que fueron estudiadas. Los precios de las acciones en el mercado, medido en términos de lealtad del cliente, merecen tanta atención como la cantidad de acciones.

Eso es por lo que la gerencia de Southwest Airlines trabaja duro, para construir el más alto nivel de lealtad de los clientes en la industria. Inclusive las aerolíneas han limitado formas de medir la lealtad. En Southwest, la lealtad significa asegurarse de que los pasajeros den a la línea aérea tres oportunidades de mostrar lo que ellos ofrecen –confiabilidad, servicio frecuente sobre rutas relativamente pequeñas, proporcionado por empleados amigables a precios bajos- es más importante que lo que no ofrece. Lo que no ofrece, que los pasajeros de las aerolíneas siempre esperan son, asientos asignado (aunque los vuelos nunca son sobre vendidos), alimentos en el viaje, intercambio de equipaje y conexión de vuelos con otras aerolíneas. Dado el mercado objetivo primario de Southwest, los viajeros de negocios con responsabilidades de visitar regiones frecuentemente, el servicio ha sido diseñado para proporcionar aquellas cosas que los clientes valúan más alto.

¿Cómo la gerencia de Southwest sabe que sus clientes son leales? ¿A través del programa más efectivo de volador frecuente de la industria? No. ¿A través de una base de datos que

contenga los hábitos de los pasajeros y patrones no disponibles para ninguna otra aerolínea? No. En vez de eso, la aerolínea mantiene un sentimiento por la lealtad de sus clientes, a través de un continuo esfuerzo de animar a sus líneas frontales de empleados para mantenerse en contacto con las necesidades de viaje de sus clientes.

La lealtad del cliente está ligada a la satisfacción del cliente

Organizaciones líderes de servicios cuantifican la satisfacción del cliente. Estas medidas han dado un panorama de resultados sorprendentes, sugiriendo que no hay una relación constante entre la satisfacción del cliente y la lealtad.

De todas las uniones en la cadena de ganancia del servicio, ésta ha demostrado la mínima confianza, basado en investigaciones recientes. Las mediciones de corto término de la relación han sido interrumpidas por cosas tales como reducción de precios competitivos que pueden llevar a los clientes lejos de proveedores de excelentes servicios, sin considerar los niveles de satisfacción que los clientes dicen que tienen con un servicio. Reichheld ha expresado la sospecha de que las cosas que satisfacen a los clientes pueden ser no siempre la misma cosa que engendra lealtad a una organización de servicios que los provee.

Sería duro de convencer a la gerencia de Southwest Airlines que la lealtad de los clientes no está ligada a su nivel de satisfacción, aunque medidas específicas no han sido desarrolladas por la aerolínea. En American Express Travel Services, un esfuerzo ha sido hecho para ligar la satisfacción de los clientes directamente con la oficina de rentabilidad. Y los resultados han sido sorprendentes.

Dado su conocimiento de las preferencias del clientes –rápido, expedición de ticket por profesionales, agentes experimentados- La gerencia de American Express ha establecido el grado al cual la satisfacción del cliente es influenciada por estos factores. Más allá, ha determinado que esas oficinas que entregan la más rápida, exacta emisión de boletos son también las más rentables.

Esto tiene sentido. ¿Por qué no debieran ser las oficinas que emiten rápida y exactamente más rentables que aquellas que no lo hacen? Alta velocidad y calidad debe ser ligada directamente con rentabilidad.

La satisfacción del cliente está ligada al valor del servicio

Los clientes de hoy están fuertemente orientados al valor. Ellos buscan resultados y procesos de calidad de servicio que exceda el precio y costos de adquisición en los que se incurrieron por un servicio. En Southwest Airlines, las percepciones del cliente acerca del valor son muy altas, incluso, aunque la aerolínea no ofrezca todas las amenidades proporcionadas por sus competidores. La administración de Southwest sabe que altos niveles de satisfacción del cliente resultan de las frecuentes salidas, de los servicios en tiempo, de los empleados amistosos, y las bajas tarifas, porque su mayor unidad de investigación de mercado esta en el contacto diario con sus clientes y reporta sus nuevas experiencias de regreso a la gerencia.

Valor del servicio esta ligado con productividad de los empleados

En Southwest Airlines, una asombrosa historia de productividad de los empleados curre diariamente. Aunque 86% de los empleados de la compañía son sindicalizados, posiciones son diseñadas, por lo que los empleados pueden desempeñar muchos puestos si les es pedido que lo hagan. Consecuentemente, los pilotos han sido conocidos por manejar el equipaje cuando están atrasadas las salidas. Este tipo de flexibilidad, en los horarios, rutas, y las prácticas de la compañía -tal como asientos abiertos, pase de abordaje reutilizable- le permite a Southwest abordar a más pasajeros por empleado que cualquier otra aerolínea. Además, Southwest desocupa y ocupa sus vuelos en 20 minutos o menos (en contraste con el promedio de la industria que ocupa cuarenta minutos), Dándole una gran utilización a sus aeroplanos. Porque resulta en una extraordinaria disponibilidad de aeronaves para rutas cortas que no requieren de intermedios entre jornadas para el equipo de tripulación. Southwest hace aproximadamente 40% más utilización de sus pilotos que su mayor competidor. Sus pilotos vuelan en promedio 72 horas al mes versus 50 horas en otras aerolíneas.

Un reciente y completo análisis de nueve ciudades seleccionadas de operaciones de Southwest, United, Continental y American Airlines mostró que, incluso después de ajustar los datos de Southwest para contar la relativa simplicidad de sus operaciones, sus aviones se movían casi dos veces que el promedio de otras aerolíneas, mientras que se empleaban menos de la mitad de los empleados. (por 1000 pasajeros) que en promedio utilizaban otras aerolíneas.

Estos factores ayudan a explicar como la compañía puede cobrar tarifas que van de 60% a 70% menos que las tarifas existentes en el mercado, a tal grado que la coloca en competencia directa con el automóvil y autobuses de pasajeros en vez de otras aerolíneas, y así, logrando todavía ganancias sustanciales.

En la división de servicio de viajes de American Express, la productividad es definida en términos de valoración por el cliente, la velocidad y exactitud con la cual los boletos son preparados. Este reconoce el hecho de que la calidad del servicio necesita no ser descartada por alta productividad, ellos necesitan seguido ir de la mano.

La productividad de los empleados esta ligada a la lealtad

Las medidas tradicionales de las pérdidas incurridas por la rotación de los empleados se concentran solamente en el costo de reclutar, contratar y entrenar reemplazos. Pero en la mayoría de los empleos de servicio, un costo inclusive mayor de rotación es perdida de productividad y disminuye la satisfacción del cliente. En estudios recientes de vendedores de automóviles concluye que el promedio de costo mensual por reemplazar a u representante de ventas el cual tiene cinco u ocho años de experiencia con un empleado que tiene menos de un año de experiencia era tanto como 36,000 dólares en ventas. Incluso este número es relativamente insignificante cuando es comparado con los costos de perder un valioso corredor en una firma de seguridad. Conservadoramente estimado, le toma casi cinco años a un corredor reconstruir relaciones con clientes que pueden regresar un millón de dólares por año en comisiones a la empresa – una pérdida acumulada de al menos 2.5 millones de dólares en comisiones.

No debería de ser sorpresa que Southwest Airlines, recientemente nombrado uno de los 10 mejores lugares para trabajar en United States, experimente el más alto nivel de retención de personal en la industria de las aerolíneas. En algunas de sus locaciones de operación, la rotación es menor de 5% por año. Esto permite a los empleados de Southwest conseguir conocer clientes valiosos así como también llevar a cabo sus trabajos más productivamente con la seguridad y experiencia.

Cayendo en cuenta de que agentes con conocimiento, sensibles a las necesidades de clientes individuales, son desarrollados con el paso del tiempo, no son nacidos, la división de servicio de viajes de American Express esta poniendo particular énfasis en extender el promedio de duración de tiempo que los agentes de la línea frontal pasan con la organización.

La lealtad de los empleados esta ligada a la satisfacción de los empleados

En un estudio de 1991 de una propiedad y casualmente empleados de una compañía de seguros, encontró que 30% de todos los empleados insatisfechos registraron una intención de dejar la compañía, un potencial rango de rotación, tres veces más alto que el de empleados satisfechos. Dados los resultados de los costos de la pérdida de productividad, esta organización pudo probablemente justificar una sustancial cantidad de esfuerzo y dinero para mejorar la satisfacción.

Los niveles de satisfacción de los empleados en Southwest Airlines son alta y cuidadosamente cultivados por la gerencia. Muchas organizaciones se caracterizan como grandes familias. Pocas lo logran. En Southwest, más de la mitad de sus empleados trabaja juntos fuera de sus lugares de trabajo en actividades de caridad. Juzgando por las fotos que cubren la pared en la oficina principal, ellos se divierten en fiestas fuera del trabajo en un alto grado que es inusual también. Y más de 800, casi 6% de la fuerza de trabajo, son inclusive casados entre ellos. Los resultados son inusualmente altos niveles de de ambos, satisfacción de los empleados y lealtad.

La satisfacción de los empleados esta ligada a la calidad interna de la vida de trabajo

Lo que nosotros llamamos la calidad interna de un ambiente de trabajo contribuye más a la satisfacción de los empleados. La calidad interna es medida por los sentimientos que los empleados tienen hacia sus trabajos, colegas, y compañías. En general, ¿Qué hace valer más a los empleados de servicio de las líneas frontales? Existe creciente evidencia de que es su habilidad y autoridad para lograra resultados para los clientes, algo que nosotros llamamos capacidad.

En Southwest, sólo si los empleados de las líneas frontales se siente incómodos acerca de posibles iniciativas individuales en nombre de los clientes, ellos solicitan checar con un supervisor. De otra forma se espera de ellos actuar y quizás decirle al supervisor más tarde. Esto guía a actos increíbles de servicio para el cliente. Una importante razón por la

que esta política funciona en Southwest es que todos los empleados con más de un año de servicio son dueños de la compañía a través de su plan de ganancia de acciones.

Consecuentemente, sus niveles de confort están ligados directamente a su juicio acerca de posibles impactos en la rentabilidad de iniciativas de servicio individual en nombre de los clientes.

Cuando American Express midió la actitud de los empleados hacia varios aspectos de sus trabajos en oficinas de viajes de alto desempeño y bajo desempeño, encontró relación directa entre lo que los empleados dijeron acerca de cosas tales como medio ambiente físico, la seguridad de el lugar de trabajo, y el modo en que las cosas son hechas y la oficina de rentabilidad.

La calidad interna es también caracterizada por las actitudes que los empleados tienen unos hacia otros y, la manera en que ellos se sirven dentro de la compañía. Esto ha guiado a un número de esfuerzos para ayudar a los empleados a identificar sus clientes dentro de la compañía, descubrir que necesita su cliente interno en relación al servicio y los niveles de servicio que ellos están realmente supliendo e iniciando acciones correctivas donde es necesario mejorar el servicio.

CONCLUSIÓN

Calidad en el servicio como un factor para la competitividad, es una recopilación de información sobre el tema de la calidad en el servicio y la ventaja que ésta puede brindar a las empresas.

Los diversos autores que forman parte de esta recopilación, abordan el tema de calidad, satisfacción y excelencia en el servicio, en forma indistinta, es decir, qué lo que para unos es satisfacción, para otros es calidad y para algunos otros más estos dos podrán estar insertados en la definición de excelencia. Habrá también, quien considere pequeñas diferencias entre los conceptos, o habrá quien considere que la diferencia radica en el tiempo en que se presta el servicio.

Lo que es un hecho, es que estamos tendiendo cada vez más hacia sociedades de servicio, y que la diferencia entre una empresa y otra, la va a marcar precisamente, la calidad en el servicio que ofrezcan.

Anteriormente se hablaba de la calidad en los productos, como un factor distintivo entre las compañías. Ahora ya no sólo se habla de la calidad del producto, sino también la del servicio.

Esta recopilación de información acerca del tema de calidad tiene un sesgo hacia la importancia del servicio como el factor que brindará a las compañías la diferenciación, que le permita permanecer en el mercado. Pero cabe aclarar que no se está dejando de considerar el tema producto, de hecho desde mi punto de vista, al igual que el de muchos de los autores, no se pueden separar, incluso, no se pueden concebir el uno sin el otro.

Lo que se pretende con este trabajo, es que, bajo las condiciones de competencia que actualmente vivimos, empresa que compiten con el mismo producto, en el mismo mercado y ante las probabilidades cada vez más escasas de diferenciarse por desarrollo de productos e innovaciones, el factor que puede hacer la diferencia es el servicio.

Vale la pena mencionar que mucha de la bibliografía consultada para este fin, contemplan factores demográficos, sicográficos, etc., otras, hablan de factores culturales y de valores de consumo muy interesantes pero que preferí dejarlos fuera, por lo extenso que pudiera resultar dichos temas. A fin de cuentas desde mi punto de vista están íntimamente vinculados con los que es segmentación de mercado, es decir identificar quiénes son los clientes.

Este trabajo de investigación monográfica, manifiesta el sentir de varios de los autores que, sobre calidad en el servicio, han escrito, desde una óptica muy sencilla y una estructura que facilita el entendimiento. El propósito de este trabajo no es el de objetar conceptos, ideas, corrientes, modelos, etc., sino el de unir ideas para lograr el mejor entendimiento de las mismas.

La estructura de este trabajo, deja ver claramente que lo que se pretende al hablar de ventaja competitiva, es de tratar de establecer un compromiso dentro de la organización,

desde el punto más alto hasta el punto más bajo del organigrama. Este compromiso se manifiesta con hechos, tales como programas, políticas, acciones. Lo más importante de todo esto, es el compromiso como inicio.

Una vez consciente de que el medio para marcar la diferencia es el servicio, lo siguiente después del compromiso, es pensar en el cliente interno. Hay que olvidarse del dicho, "el cliente siempre es primero", no, quien es primero es el empleado, porque el empleado es el medio para llegar al cliente.

El empleado, desde mi punto de vista y como conclusión de este trabajo, es la parte más importante de todo el tema de calidad en el servicio. El empleado es la línea frontal que trata con los clientes y a través de dicho contacto es capaz de hacer clientes frecuentes.

Esto no es nuevo y tampoco es nuevo el hecho de que el empleado tiene que ser remunerado, recompensado y reconocido, el punto está en que, aun que, es bien sabida esta parte, no se lleva a cabo. Normalmente la línea frontal de muchas de las empresas que venden productos o servicios, son las que peor pagadas están.

Esto conlleva un efecto, es decir, si no se paga buenos sueldos, se capacita, se motiva y se reconoce, difícilmente se va a tener empleados comprometidos con la empresa y mucho menos con el servicio.

Por el contrario, si la empresa, paga buenos sueldos, reconoce, motiva, capacita, etc., entonces lo que la empresa va a tener es un ambiente propicio para un buen servicio, inclusive entre los mismos clientes internos de la compañía. Y por ende se ve reflejado en las utilidades de la compañía y en beneficio de todos los que la conforman.

Existe un punto que no quisiera dejar de tocar, y es el relativo a las utilidades. Muchas empresas por el hecho de pensar en una buena remuneración, capacitación y todas esas cosas que generan el ambiente propicio para ofrecer un servicio de calidad, creen que se van a convertir en una sociedad benefactora, porque no van a tener utilidades.

Este temor ataca a muchos empresarios, piensan que el dinero pagado en capacitación, es dinero tirado a la basura, porque los empleados se van a ir.

Lo que hay que tener bien claro es que no tener gente preparada puede hacer que la empresa quiebre, debido a que, en vez de mantener clientes leales, solo tienen clientes de una sola venta, es decir solo vende bienes o servicios la primera vez.

Todos los factores comentados acerca de las remuneraciones, motivaciones y más, lo que proporcionan a las empresas son clientes leales. Los clientes leales, se reflejan en las utilidades de la empresa por periodos más prolongados que los que dejan "utilidades" solo por una venta.

En este punto cabe mencionar que los clientes leales también son más redituables mientras más pasa el tiempo, el costo de venderle a ese cliente existente disminuye.

Un momento de verdad como lo vimos en el capítulo ocho, proviene del léxico de las *corridas de toros*. Es el momento hacia el final de la corrida cuando el matador y el toro se enfrentan cara a cara. Ambos tienen un instante para tomar una decisión y el resultado del evento depende de dicho momento. Es precisamente aquí, en los momentos de verdad cuando el cliente y el empleado se encuentran cara a cara. Y en ese preciso momento el cliente toma una decisión de comprar o no el producto o servicio, que la empresa ofrece. De ahí que para lograr la venta se requiera de estar bien preparado y para eso hace falta más que cursos técnicos. Hace falta empleados contentos en todos los aspectos. Se debe de estar preparado para todos y cada uno de los momentos de verdad que se dan en la organización. Recuérdese que son oportunidades que difícilmente se volverán a presentar.

En resumen la calidad del servicio se traducen de manera automática en consecuencias como la lealtad del cliente, las comunicaciones de boca en boca, la aparición de quejas, etc. También repercute en lo que se ha llamado las tres R's: retención, productos relacionados y referencias. Es decir, que mientras más se retenga a un cliente menores costos y mayores utilidades por el simple hecho de conocerse mutuamente. Así, también, es más fácil vender productos relacionados a un cliente existente que a un nuevo e inclusive éste puede pagar más por dichos productos.

Es así como se genera la cadena de ganancia del servicio. Todos los que participan en ella se ven beneficiados. Pero para ello, recordemos, que todo depende de todos los que forman parte de la organización.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence J.; "La excelencia en el servicio"; 3R Editores; Colombia, 1998.
2. Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; "Administración y calidad"; LIMUSA Noriega editores; México, 1995.
3. Colunga, Dávila Carlos; "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 1995.
4. Connellan, Tom; "Las siete claves del éxito de Disney"; Panorama editorial SA de CV, México, 1998
5. Crosby, Philip B.; "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.
6. Deming, W. Edwards; "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.
7. Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.
8. Fernández Arenas, José Antonio; "El Proceso administrativo"; Editorial DIANA; México, 1991.
9. Fisher, de la Vega Laura; "Mercadotecnia"; Editorial Mc Graw Hill; México, 1993
10. Gerson, Richard F.; "Más allá del servicio al cliente"; Grupo editorial iberoamericana SA de CV, México, 1998
11. Grönroos, C.; "Strategy management and marketing in the service sector"; Helsingfors; Swedish School of economics and business administration
12. Hayes, Bob E.; "Measuring customer satisfaction: Development and use for questionnaires" The free press; New York, N.Y. 1997
13. Heskett, James L., Sasse, W. Earls, Jr., Schlesinger, Leonard A.; "The service profit Chain"; The free press; New York, N.Y. 1997
14. Hopson, Barry; Loughary, Jack; Murgatroyd, Steve; Ripley Teresa; Scally Mike; Simpson, Don; "Construya una cultura de servicio en su empresa"; Editorial Panorama Editorial, SA de CV; México, 2001
15. Horovitz, Jacques; "Los siete secretos del servicio al cliente" Pearson Educación, SA, Madrid, 2000
16. Howard, J.A. y Sheth, J.N.; "The theory of buyer behavior"; Wilde and sons, New York, 1969

17. Ishikawa, Kaoru; "¿Qué es control total de la calidad?"; Editorial normal; Colombia, 1986.
18. Juran, J.M. y Gryn, Frank M.; "Análisis y planeación de la calidad"; Editorial McGraw Hill; México, 1995
19. Juran, Joseph M.; "Juran y la planificación de la calidad"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990.
20. Kotler, Philip; "Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control"; Editorial Prentice-Hall; México, 1993
21. Kotler, Philip; "Fundamentos de mercadotecnia"; Editorial Prentice-Hall; México, 1991
22. Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991.
23. Manchester Open Learning; "Cómo crear la lealtad del cliente"; Panorama editorial SA de CV, México, 1997
24. Martin, William B.; "Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"; Editorial Trillas; México, 1991.
25. Martin, William B.; "Calidad en el servicio al cliente"; Grupo editorial iberoamericana SA de CV, México, 1998
26. Martínez-Tur, Vicente; Peiró, José Ma; Ramos José; "Calidad en el servicio y satisfacción del cliente"; Editorial Síntesis, Madrid
27. Müller de la Lama, Enrique; "Cultura de la calidad de servicio"; Editorial Trillas; México, 1999.
28. Münch Galindo, Lourdes; "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México, 1997.
29. Parra Paz, Eric de la; "Calidad en el servicio"; Ediciones fiscales ISEF, SA; México, 1995
30. Parra Paz, Erick de la; "La virtud del servicio"; Ediciones fiscales ISEF; México, 1996.
31. Peel, Malcom; "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España, 1991.
32. Porter, Michael E; "Ventaja competitiva"; Compañía Editorial Continental SA de CV, México, 1987
33. Reyes Ponce, Agustín; "Administración moderna"; Editorial LIMUSA; México, 1992.
34. Shaw, James G.; "El cliente quiere...Calidad"; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.; México, 1997.

35. Tschohl, John; "Calidad en el servicio al cliente en internet"; Editorial PAX; México 2001
36. Tschohl, John; "Servicio al clientes"; Editorial PAX; México 2001

Revistas y publicaciones

37. Bateson, John; "Consumer performance and quality in services"; *Managing services quality*, Volume 12 Number 4 2002 pp.206-209; MCB University Press.
38. Berkley, B.J. y Gupta, A.; "Identifying the information requirements to deliver quality service"; *International journal of service industry Management*, 1995, 6,16-35
39. Dabholkar, P.A.; "The convergence of customers satisfaction and service quality evaluations whit increasing customer patronage", *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 1995, 8, 32-43
40. Gabbot, M. y Hogg, G.; "Consumer behavior and services"; a review, 1994, 311-324
41. Grönroos, C.; "A service-oriented approach to marketing for services"; *European journal of marketing*, 1978, 12, 588-601
42. Grönroos, C.; "Purchase and complaints: a logia-model analysis"; *Psychology & marketing*, 1991, 8, 21-35
43. Heskett, James L. y Schlesinger, Leonard A.; "the service-driven service company"; *Harvard Business Review*, Vol. 69 Issu 5 p71, 11p, 1991; Item 9112233053
44. Heskett, James L.; "Beyond customers loyalty"; *Managing services quality*, Volume 12 Number 4 2002 pp.355-357; MCB University Press
45. Jones, Thomas O. y Sasser W. Earl; "Why satisfied customers defect"; *Harvard Business Review*, Vol. 73 Issue 6 p88 14p, 1995 Item; 9512052733
46. La Tour, S. y Peat, N. ; "Conceptual and methodological issues in consumers satisfaction research"; En W.F. Wilkie y A. Arbor (Eds), *Advances y consumer research*, 1979, (Vol. 6 pp 31-37). MI: Association for Consumer Research.
47. Liljander, V.; "Modeling perceived service quality using different comparison standards"; *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 7, 126-142
48. Marzocchi, Gian Luca y Orsingher, Chiara; "Hierarchical representation of satisfactory customers service experience"; *International journal of services*

- industry management, Volume 14 Number 2 2003 pp.200-216; MCB University Press.
49. Moss, Kanter Rosabeth; "Service quality: you get what you pay for"; Harvard Business Review, Vol.69 Issue 5 p8 2p, 1991; Item 9112233048
 50. Oliver, R.L.; "Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting"; Journal of Retailing, 1994, 57, 25-48
 51. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V.; "A conceptual model of services quality and its implications for further research"; Journal of marketing, 1985, 49, 41-50
 52. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V.; "Alternatives scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria"; Journal of retailing, 1994, 70, 201-230
 53. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V.; "More on improving service quality measurement"; Journal of retailing, 1993, 69, 140-147
 54. Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V.; "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale"; Journal of retailing, 1991, 67, 420-450
 55. Quinlan, Michael R.; "How does services driven the service company?"; Harvard Business Review, Vol.69 Issue 6 p146, 9p, 1991; Item 9201061311
 56. Reichheld, Frederick F. y Sasser, Earl Jr.; "Zero defections: La calidad llega a los servicios"; Harvard Business Review, Vol. 68 Issue 5 p105, 1990; Item 9010221736
 57. Reichheld, Frederick F.; "Lead for loyalty"; Harvard Business Review, Vol.79 Issue 7 p76 9p, 2001; Item 4794648
 58. Santos, Jessica; "From Intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industries"; Managing services quality, Volume 12 Number 5 2002 pp.292-302; MCB University Press
 59. Shostack, G.L.; "How to design a service"; European journal of marketink, 1982, 16, 49-63
 60. Sohal, Amrik y Womg, Amy; "customer's perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters"; Managing services quality, Volume 12 Number 6 2002 pp.424-433; MCB University Press.
 61. Visser, Rolf y William Roger; "Customer satisfaction"; Managing services quality, Volume 12 Number 3 2002 pp.194-200; MCB University Press
 62. Westbrook, R.A.; "Intrapersonal effective influences on consumer satisfaction with products; Journal of consumer research, 7, 49-328

Internet

63. Cerezo, Pedro Luis. "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente"
<http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>
64. Cleveland, Douglas (2003) "Services export and the US economy"
<http://www.ita.doc.gov/td/sif/PDF/SERVEXP32003.PDF>
65. DeRocha, Dera "wearing your customer's shoes"
<http://monitor1.com/Articles/shoes.html>
66. DeRoche, Dera. "Customers who complain"
<http://monitor1.com/Articles/complain.html>
67. DeRoche, Dera. "improving services quality"
http://monitor1.com/Articles/service_quality.html
68. Juárez, M. Juan Manuel. (2001) "Calidad en el servicio"
<http://jmjuarezm.tripod.com/calidad.html>
69. Kaufman, Ron. "In challengin times, servicies matters most"
<http://www.ronkaufman.com/articles/article.service.html>
70. Lawton, Robin L. "Creating total customer satisfaction: a service quality strategy that will work for you"
<http://www.imtc3.com/servicequality.html>
71. McGuire, Kennet J. "customer satisfaction: the rules are changing"

<http://www.imtc3.com/customersatisfaction.html>

72. Méndez, R. Julio C. (2002) "Calidad en el servicio al cliente"

<http://www.monografias.com/trabajos13/caser/caser2.shtml#ser>

73. Palafox, de Anda Gustavo. "Calidad en el servicio"

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/calidad_en_el_servicio.htm

74. Ruiz-Olalla, C. (2001) "Gestión de la calidad del servicio"

<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>

75. Tigani, Daniel. (2001) "Excelencia en servicio IV"

<http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0044.php3>

76. Tigani, Daniel. (2001) "Excelencia en el servicio I"

<http://www.masterdisseny.com/master-net/excelencia/0005.php3>

77. Tigani, Daniel. (2001) "Excelencia en el servicio II"

<http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0039.php3>

78. Tigani, Daniel. (2001) "Excelencia en el servicio III"

<http://www.masterdisseny.com/master-net/articulos/art0042.php3>

79. Vidrio, Fabiola "El sector de los servicios en el régimen salinista"

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art8.html>



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **José Eduardo Corona Flores**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. Clotilde Hernández Garnica	Vocal
M.A. José Luis Robles Ramírez	Vocal
M.B.A. Jesús Pérez Ponce	Vocal
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Secretario
M.A. Bernardo Vargas Negrete	Suplente
Dra. María de Lourdes Álvarez Medina	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 27 de octubre del 2003.

El Coordinador del Programa

M.A. Ricardo Alfredo Varela Juárez

