



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

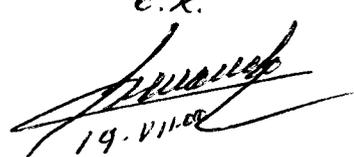
**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

CARRERA:
LIC. ADMINISTRACION

MATERIA:
SEMINARIO DE INVESTIGACION

TITULO:
«LA CONCEPCION DE LOS SERVICIOS, UN ELEMENTO CLAVE
DE EXITO PARA LOS EMPRENDEDORES»

ALUMNO: RANGEL DIAZ JORGE
MATRICULA: 95219028
ASESOR: FERNANDO OLVERA

e.k.

19.VII.00

MÉXICO D.F. , ABRIL DEL 2000

COORDINACION DE SERVICIOS
DOCUMENTALES Y BIBLIOTECA

A mis padres, hermana,
amigos, profesores y a todos aquellos
que con sus palabras de ánimo
contribuyeron para lograr todo esto.
Pero sobre todo al dueño de mi vida «Dios».

A.2 CUESTIONARIO DE ATRIBUTOS.....	124
A.3 CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES.....	125

INTRODUCCION

En esta investigación se plantea el problema de por qué los servicios que ofrecen los emprendedores de compra y venta de artículos para el hogar y oficina en el área metropolitana son de baja calidad, la hipótesis es que debido a la falta de conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes por parte de los emprendedores, que se engloba en una mala concepción de los servicios, es que son de baja calidad dichos servicios.

Los emprendedores son personas que entran a un negocio (de cualquier tipo) para formar o cambiar sustancialmente, el centro nervioso de un negocio. Como tales poseen ciertos rasgos característicos: asumen riesgos; rompen reglas preestablecidas; poseen un impulso y energía específica; asumen los fracasos como medios para lograr su éxito y sobre todo son líderes.

Sin embargo, como emprendedor, no basta con ser visionario y atrevido para entrar en un negocio, hace falta un conocimiento profundo del mismo, hay que conocer sobre que mares se está navegando para así mismo poder conducirse con mayor seguridad por la ruta del éxito. Siendo más específicos, los emprendedores dedicados al área de servicios, deben conocer bien su ramo, tener una concepción clara de lo que es un servicio ya que éste ha sido un elemento de origen de la mala calidad de los mismos.

Un servicio es un acto o desempeño y no es algo tangible, aunque su realización se apoye en ello. Por tanto poseen ciertas características distintivas: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad. Y su complejidad lleva a múltiples clasificaciones derivadas de un esquema que relaciona cuatro variables: poseer o rentar un bien físico y desempeñar o contratar a alguien para que desempeñe el trabajo.

Para entender mejor un servicio se puede ver al mismo como un sistema que incluye operaciones y entrega del servicio, en los cuales interactúan los elementos del servicio como personas, procedimientos y evidencias físicas del servicio (instalaciones, equipos).

Estas características de los servicios los hacen muy diferentes de los productos tangibles, lo cual implica también que una empresa de servicios posea rasgos distintos a los de una empresa de tangibles en cuanto a su estandarización; determinación de costos; productividad; adecuación de la oferta y la demanda; economías de escala; curva de experiencia; crecimiento, tamaño y cuota de mercado; introducción de un producto o de un servicio y barreras para entrar al mercado. Por consiguiente, todo esto conlleva necesariamente a que una empresa de servicios sea administrada de diferente forma a la de una empresa de productos tangibles a base de ciertos instrumentos estratégicos específicos como: el ciclo vital del servicio, espectro del servicio a cliente/consumidor, creación de valor en el servicio, componentes esenciales de un servicio y cadena de valor del servicio.

Ahora bien, una vez que se comprende como funciona la maquina y se hecha andar, se debe saber que tal lo hace y para saberlo se debe indagar directamente a los usuarios de ésta maquina, nos referimos a los clientes de los servicios. La calidad de los servicios esta determinada básicamente por la diferencia entre las expectativas de los clientes, es decir lo que esperan de un servicio; y sus percepciones, es decir lo que realmente reciben como servicio. Existen cuatro factores que influyen en las expectativas de los clientes, estos son: Primero, la comunicación boca-oído, es decir lo que el cliente escucha de otros clientes respecto a un servicio específico; segundo, las necesidades personales de los clientes; tercero, las experiencias pasadas de los clientes con respecto a una servicio; y cuarto, la comunicación externa de los proveedores del servicio (su publicidad) a los clientes. Las percepciones pueden verse influenciadas fundamentalmente por cuatro factores (deficiencias) suscitados al interior de la empresa: Primero, el conocimiento de las expectativas de los clientes (lo que esperan los usuarios); segundo, el establecimiento de normas de calidad del servicio; tercero, la realización del servicio; y cuarto, el cumplimiento de lo que se promete. Esta evaluación de la calidad del servicio se hace a través de cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

Esta teoría la pudimos constatar en la empresa Centros de Descuento Viana S.A. de C.V. (la cual es una empresa, desde sus inicios, emprendedora), mediante la aplicación de un

instrumento de medición llamado «cuestionario SERVQUAL» sobre una muestra de n=20 clientes, dándonos como resultado que no hay una comprensión por parte del proveedor de las expectativas y percepciones de los clientes lo cual conlleva a que los clientes califiquen de baja calidad el servicio ofrecido por VIANA y viceversa, esto comprobó nuestra hipótesis, y se llegó a las siguientes conclusiones: Primero, que debe existir un replanteamiento de la concepción de los servicios entre los emprendedores que los ofertan; segundo, que nuestras empresas de servicios están desperdiciando un potencial para incrementar su eficiencia; tercero, que si quieren prosperar ante este mundo globalizado deben ofrecer un servicio de alta calidad que sea competitivo; y cuarto, esto lo lograrán si en verdad tienen un espíritu emprendedor que les permita aventurarse en este proceso de cambio.

METODOLOGIA

PROBLEMA E HIPOTESIS

En la actualidad vivimos en todo el mundo una economía de servicios. Es definitivo que en la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos. Han surgido varias voces que aseveran que el servicio en América es simplemente terrible y que por ellas los clientes y los consumidores están dispuestos a pagar más, a cambio de recibir lo que desean y como lo desean.

En el caso de nuestro país, también podemos afirmar que en general el servicio es terrible, y todos, o casi todos, hemos tenido amargas experiencias de un mal servicio. Prueba de ello es el alto volumen de quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor (las quejas recibidas en todo el año de 1998 fueron de 211,730 y de enero a agosto de 1999 fueron de 116,566). El 35% de estas quejas se dieron en el área de venta de artículos para el hogar y oficina. Es evidente que la mayoría de esas quejas fueron promovidas como consecuencia del mal servicio. Estos indicios no pueden ni deben ser ignorados ante la apertura comercial de nuestro país.

Pero ¿por qué son de baja calidad los servicios de compra y venta de artículos para el hogar y oficina que ofrecen los emprendedores en el área metropolitana? Son de baja calidad, debido, en parte, a que no hay una comprensión de las expectativas y percepciones de los clientes por parte de los emprendedores, influenciada por una mala concepción de los servicios.

Para comprobar lo anterior decidimos hacer una investigación de campo en la empresa Centros de Descuento Viana, S.A. de C.V. sucursal Neza, para lo cual empleamos un instrumento que es un cuestionario propuesto por Valarie A. Zeithaml sobre la calidad de los servicios llamado SERVQUAL (el cual se incluye en el apéndice A).

Este cuestionario es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Para ello, SERVQUAL suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). Además de una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de una empresa específica), contiene también una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios. Esta sección está situada entre la sección sobre las expectativas y la de las percepciones.

PROCEDIMIENTO DE LOS CALCULOS

Para calcular la puntuación SERVQUAL (tanto en las secciones sobre las expectativas como en la de las percepciones) se han agrupado, en función de los cinco criterios, de la siguiente manera:

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
1. Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
2. Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
3. Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
4. Seguridad	Declaraciones 14 a 17
5. Empatía	Declaraciones 18 a 22

Para evaluar la calidad del servicio de VIANA con SERVQUAL, se calculo la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas-percepciones). Específicamente, la Deficiencia 5, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calculo de la siguiente manera:

$$\textit{Puntuación SERVQUAL} = \textit{Puntuación de las percepciones} - \textit{Puntuación de las expectativas}$$

Además se calculo la puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios, todos los clientes al servicio de la empresa VIANA obteniendo un promedio de las puntuaciones SERVQUAL individuales, que se obtuvieron, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios. Los pasos fueron los siguientes:

1. Para cada cliente se sumo las puntuaciones SERVQUAL que le dieron a las declaraciones que corresponden al criterio y se dividió el total entre el número de declaraciones que corresponden a ese criterio.
2. Se sumo las puntuaciones individuales de la muestra de n=20 clientes (obtenidas en el paso 1) y se dividió el total entre el n=20 clientes.

Además, las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, se promediaron para obtener una medición global de la calidad del servicio de VIANA. Esta medición global representa una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular. Para obtener una calificación SERVQUAL ponderada que tomará en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se siguieron los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, se calculó la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descrito con anterioridad).
2. Para cada cliente, se multiplicó la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenido en el paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el cliente asignó al criterio dividido entre 100).
3. Para cada cliente, se sumó la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios y se obtuvo una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
4. Sumamos las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los $n=20$ clientes y el total se dividió entre $n=20$.

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

Se tomó una muestra de $n=20$ personas, seleccionadas previamente, como clientes de VIANA que hayan comprado más de tres veces. VIANA Neza, tiene un total de 10 029 clientes en sus registros. Se decidió hacer el sondeo con una muestra de $n=20$ clientes debido básicamente a la falta de tiempo, lo que puede ser una limitante de confiabilidad de los resultados.

El sondeo se realizó en la parte interna de las instalaciones de VIANA Neza, con permiso previo del gerente de esta tienda.

El procedimiento para levantar las encuestas fue: Primero, se les saludaba cordialmente. Segundo, preguntaba el número de veces que habían comprado en la tienda, si contestaban que menos de tres veces se les despedía, pero si contestaban que más de tres veces se continuaba con ellos. Tercero, se les informaba que se estaba haciendo una investigación acerca de la calidad del servicio de VIANA y se les pedía que, por favor, nos regalaran 10

minutos de su tiempo para contestar una cuestionario de 3 secciones. Y cuarto, si el cliente no aceptaba se le daban las gracias, pero si aceptaba se les pedía que lo contestarán de la manera más sincera posible, ya que esto permitiría tener una información confiable.

El problema al que nos enfrentamos fue que algunos clientes se portaban renuentes a cooperar (por causas de tiempo o porque el cuestionario era muy largo), y algunos de los clientes que quisieron cooperar llenaban el cuestionario demasiado rápido, esto puede ser otra limitante de la confiabilidad de los datos. Pero al fin de cuentas, pudimos levantar el sondeo con los $n=20$ clientes.

CAPITULO 1

LOS EMPRENDEDORES

1.1 ANTECEDENTES

Cristóbal Colón tenía un sueño: encontrar tierra más allá del mar. Y este sueño iba encontrar de todo lo establecido en esa época, de que la tierra era plana y sostenida por elefantes y tortugas, y que más allá del mar se encontraba se encontraba el fin del mundo y por consiguiente, la caída hacia el infinito.

Colón sabía que si fallaba moriría sin remedio, pero si triunfaba en su intento, sería considerado uno de los grandes y recibiría grandes recompensas, pero decidió asumir el riesgo y aventurarse. Aunque su proyecto fue rechazado varias veces, no ceso en su empeño hasta que por fin fue aceptado y costado por los reyes católicos. De esta manera, en tres carabelas, zarpó del puerto de Palos rumbo a lo desconocido un 3 de agosto de 1492, aunque su travesía fue desesperante, pues se les acababan las provisiones, tocó tierra el 12 de octubre del mismo año. Debido a su empeño y atrevimiento, Colón recibió las concesiones económicas solicitadas por él mismo (desde el comienzo de la expedición), al regresar a España en marzo de 1493. Esto convierte la navegante genovés Cristóbal Colón, en un emprendedor.

Al estudiar la genealogía del concepto de emprendedores nos damos cuenta de que en realidad, este concepto siempre ha existido, un claro ejemplo es el relato anterior e incluso hasta podríamos decir que Moisés fue un emprendedor. Sin embargo no es sino hasta las décadas de entre los 70's y 80's del siglo pasado que surge académicamente este concepto.

Pero ¿qué es un emprendedor? y ¿cuáles son los rasgos característicos que constituyen a alguien como un emprendedor? Para analizaremos su perfil.

1.2 PERFIL

Un emprendedor es alguien que entra en un negocio (de cualquier tipo) a tiempo de formar o cambiar sustancialmente, el centro nervioso del negocio.

No tiene nada que ver si la gente comienza su negocio, lo compra, lo hereda, lo gana en un juego de póker, logra su control en una lucha de poder o, aún, si es dueño del mismo. No importa si el negocio es un principiante inexperto o un gigante institucional. Todo lo que importa es que las personas cambien el centro nervioso del negocio. Ellas son emprendedoras.

Existen muchos y diferentes tipos de oportunidades de negocios pero, desafortunadamente, éstas no crean por sí solas a un emprendedor.

El éxito se da cuando se encuentra la oportunidad con la preparación. Esa oportunidad puede ser, simplemente, suerte (estar en el lugar correcto a la hora correcta) o, aun, puede crear sus propias oportunidades con preparación. Como quiera que sea que la oportunidad y la preparación se encuentren, se debe estar listo para sacar ventaja si se quiere controlar el propio destino y si se quiere ser un emprendedor.

La mayoría de las personas (aun de los emprendedores) creen que la vida emprendedora es tener el valor de asumir los riesgos. Por lo general se percibe a los emprendedores como del tipo de apuesta el rancho, tengo un presentimiento, arriesgo un montón o tráelo, a cualquier costo.

Si nos quedamos con los conocimientos observados (si se cree que ser un emprendedor es más arriesgado que ser un jugador) entonces, se tendría que estar loco para querer convertirse en un emprendedor. Por lo que:

- La vida emprendedora no se refiere al valor o a los riesgos, sino a los sueños.
- Los emprendedores no necesitan ser jugadores.
- Las probabilidades de tener éxito como emprendedor pueden ser favorables si existe una autopreparación.

Todo mundo toma riesgos en cualquier esfuerzo y cosecha algunas recompensas. No hay que asumir que los emprendedores cuentan con más de ambas cosas que los demás. Saber

lo mucho que arriesgan ciertas personas y lo grande que puede ser su recompensa potencial, sólo nos dice la manera astuta en que negocian sus acuerdos. Este conocimiento no nos revela nada acerca de si esas personas son emprendedoras.

No es que los emprendedores tomen más riesgos, aunque algunos lo hacen, sino que se centran en la oportunidad, tienen confianza en su sueño y en la propia capacidad para hacerlo realidad y ven sus alternativas menos motivantes, menos satisfactorias y menos oscuras.

Los emprendedores poseen ciertos rasgos característicos los cuales son:

a) Asumen el riesgo

El riesgo es real, y todos emprendedores tienen que ver con él. El riesgo, o una disposición para tratar con él, por sí solo, no lo hace a uno emprendedor, pero el cómo y el por qué pacta uno con el riesgo, puede que sí.

¿Qué arriesgan los emprendedores? El riesgo inherente a dejar el trabajo actual es suficiente como para calificarse de emprendedor. El nivel del riesgo, se relaciona con el grado del riesgo (las probabilidades) y no tienen nada que ver con la cantidad del porcentaje de riqueza arriesgado. Para los emprendedores, la riqueza no es la única cosa mensurable en riesgo. La gente que arriesga valores tan especiales como el orgullo en la búsqueda de sus sueños también es emprendedora. Los emprendedores pueden participar en situaciones ganar-ganar, donde todos ganan porque los emprendedores son, económicamente, productivos y pueden crear empleos para los trabajadores, ganancias para los proveedores y oportunidades para los clientes. Por ello la vida emprendedora es menos riesgosa que el juego, el comercio y la especulación.

La cantidad del riesgo no es la única diferencia. Los jugadores, comerciantes y especuladores ven el riesgo de manera diferente a la de los emprendedores. Para los jugadores, comerciantes y especuladores, el riesgo es un fin; para los emprendedores es un medio.

Los emprendedores y los gerentes manejan el riesgo de manera diferente. Cualquiera que dirija un negocio debe tratar con riesgos y recompensas. Para los emprendedores, el riesgo es, simplemente, un factor en la ecuación; el riesgo es una luz amarilla intermitente del semáforo que ve mientras va pasando rápidamente por la carretera de los negocios. Para los gerentes, sin embargo, el riesgo es una barrera; es una luz roja intermitente del semáforo en la

que fija la vista y lo hace detenerse. El riesgo es verdadero pero las percepciones de él varían de igual manera que las formas que tiene la gente para relacionarse y tratar con éste; en cierto modo, debido a la pasión con la cual los emprendedores visualizan los otros factores de la ecuación.

Hay que evaluar tanto la recompensa potencial como el riesgo potencial. Si se puede permitir el riesgo hay que considerar no sólo el costo de éste y su probabilidad, sino también su posible beneficio. La recompensa no reduce el riesgo pero puede hacer que valga la pena. Hay que evaluar ambos puntos y su interrelación .

b) Poseen una ética de trabajo

El trabajo duro no es lo que los emprendedores tienen en común. Algunos trabajan muy duro; otros no tanto. Ellos, sin embargo, sí comparten una ética de trabajo. La ética es un principio o código que le dice a uno cómo llevar su vida. Una ética de trabajo nos dice cuánto aplicarnos a nosotros mismos. Aunque las éticas son formadas por las enseñanzas y ejemplos de otros, al final se almacenan y una vocecita dentro de uno mismo nos dice cuánto aplicarlas así mismo y nos evita distraernos de nuestras metas permitiéndonos mantener el control sobre nuestra vida laboral.

El germen de una ética de trabajo es cada persona, incluyéndolo a uno mismo, y está moldeado por el sinnúmero de gentes cuyas influencias se sienten. Por supuesto que uno es el que acepta o rechaza esas influencias, por lo que al final se debe asumir la responsabilidad de la ética del trabajo propia. En general, la ética de trabajo es formada desde muy temprano en la vida. Se le puede aplicar, por años, en formas más bien nada emprendedoras pero eso no altera su esencia, sólo su aplicación.

Para algunos es suficiente tener una ética de trabajo de hacer, solamente, lo que se necesita para ir la pasando; para otros, la ética demanda lo que sea necesario para salir adelante. Cualquiera que sea la ética propia, lo importante es saber que se puede cambiar. Se puede hacerla más emprendedora.

Los emprendedores nunca trabajan por el gusto de trabajar. Trabajan por conseguir sus metas, sus muy específicas metas. ¿Son los emprendedores adictos al trabajo? La mayoría de la gente asume que la adicción al trabajo es parte de la ética del trabajo del emprendedor. Los emprendedores que trabajan duro no son adictos al trabajo. La adicción al trabajo es el trabajo.

La adicción de los emprendedores son sus sueños. Para los emprendedores, trabajar es solo el medio de realizar sus sueños. Ni siquiera sienten que están trabajando. Están haciendo algo que encuentran interesante, algo que les encanta y encuentran divertido. Los emprendedores pueden trabajar duro pero no son adictos al trabajo. La ética del trabajo de los emprendedores es una ética de sueño para hacer todo lo que sea necesario al convertir sus sueños en realidad. Por lo común, los emprendedores emplean su confianza para alcanzar sus sueños, mientras que la carencia de confianza de los adictos al trabajo alimenta sus neurosis. Algunas veces, sin embargo, los individuos poseen ambos rasgos.

Los emprendedores deben tener ya sea confianza en sí mismos o amor propio. La pauta que la mayoría de los emprendedores se fija debe estar entre lo mejor de lo que puedan hacer. Hay seis pasos que los emprendedores usan para estructurar sus sueños estos son:

1. Se rodean de gente que ha sido emprendedora.
2. Hacen su tarea.
3. Seleccionan lo que les interesa.
4. Se interesan por lo que seleccionan.
5. Sueñan el sueño emprendedor más grande, pero cuando están listos para implementarlo son sensibles y acomodan su sueño a su vida.
6. Empiezan temprano y frecuentemente son pacientes.

c) Son rebeldes que empiezan estampidas

Algunos emprendedores son artistas o inventores. Existe una tendencia a pensar que todos los emprendedores son artistas o inventores, tal vez, debido a que los más famosos lo fueron. Aun así, los artistas y los inventores forman sólo una pequeña parte de la comunidad emprendedora. Por lo que es importante separar el arte de la invención del arte de los negocios.

Las imágenes tradicionales de los artistas contrastan, impresionantemente, con las de la gente de negocios. El inventor como ermitaño artista bohemio y abstraído, tiene percepciones que varían tanto que nosotros, a veces, nos preguntamos si ellos simplemente ven el mundo distinto o si, de hecho, viven en mundos distintos. Sin embargo, esa percepción diferente es su

talento básico. Cómo ellos controlen, toleren y moldeen ese talento determinará si, también, pueden triunfar como emprendedores.

¿Quién imita a un rebelde con el modelo del hombre común es tan altamente exaltado? Un emprendedor es quien lo hace. Algunos emprendedores tienen estilos personales novedosos que moldean y realzan sus negocios. Su unicidad, frecuentemente, genera publicidad.

Para cuando la mayoría nos percatamos de la existencia de los emprendedores exitosos, éstos ya son famosos y están consagrados. Entonces nos parece que ellos se han adaptados naturalmente a todo lo que ha surgido en su camino. La verdad es más compleja. Las adaptaciones naturales de los emprendedores a sus retos fundamentales son posibles gracias a la fuerza que esta gente obtuvo al tratar con dificultades tempranas. Los emprendedores son capaces de sacar ventaja de ser diferentes porque nunca dejan que las diferencias tempranas se conviertan en un impedimento. Es natural que una ubicación o un negocio parezcan poco naturales si no se han hecho antes. Sin embargo frecuentemente, los emprendedores sienten natural una ubicación que sea diferente.

d) Rompen las reglas preestablecidas

Por definición los emprendedores rompen las reglas; aunque sean sólo las del statu quo. La mayoría de los emprendedores hacen aún más. Los buenos gerentes prescriben un criterio de desempeño para sus empleados y los recompensan por lograr solo esa medida. Conecte todos los puntos, produzca un patrón determinado y ganara un premio. Los emprendedores prefieren diseñar los puntos, se sienten obligados a crear sus propios patrones. Tienen que jugar el juego, de una manera que nadie la haya jugado antes o, por lo menos, como ellos nunca lo habían jugado antes. Los emprendedores no pueden resistir romper varias reglas generales:

1. No puede ser hecho.
2. Es la única manera de hacerlo.
3. Ellos son los únicos que pueden hacerlo.
4. Cualquiera puede hacerlo.

“No puede ser hecho” es una invitación virtual para que un emprendedor pruebe que “eso” puede ser hecho. La invitación es aún más perentoria si otros lo han intentado y han fracasado. Los emprendedores son menos redundantes. Hasta el negocio que parece ser el mismo que cualquier otro es diferente para su emprendedor. Los emprendedores creen en gigantes (como Goliath) pero también se retratan a ellos mismos como David. Los emprendedores no ignoran ni están ciegos ante la competencia potencial, pero donde los otros ven competencia los emprendedores ven oportunidades.

Romper las reglas parece natural para la mayoría de los emprendedores; es, después de todo un prerrequisito si se quiere superar los impedimentos de una conducta restrictiva y levantar un nuevo centro nervioso para su negocio. Natural pero de ninguna manera fácil. Aunque la base para romper reglas esté ahí, son necesarias fuerza y determinación para convertir un impedimento potencial en una ventaja.

Para un emprendedor perder es ganar. La gente que aprende de sus pérdidas es ganadora. Los emprendedores cuyos proyectos fracasan son mejores empresarios en su proyecto siguiente. Así que, aún si su negocio fracasa, a pesar de, o tal vez gracias a su razonamiento y actuación diferentes, aprenden a convertir su ser diferente de impedimento en ventaja y su esfuerzo es bien remunerado.

e) Asumen los fracasos como medios para triunfar

Los obstáculos provocan el fracaso pero los mismos no son fracasos. Los emprendedores no pueden estudiar sus fracasos si no creen que han fracasado, pero pueden estudiar los obstáculos de sus éxitos para poder tratar con ellos correctamente la próxima vez. Así que aprenda a reconocer los impedimentos pasados; entonces, cuando se los vuelva a encontrar, podrá negociar con ellos. Eso le da dos áreas de estudios: la manera en que trata con su derrota y los obstáculos que la provocaron, y ninguno de estos ejercicios requiere que admita el fracaso.

Nadie quiere fracasar. Muchos gerentes, en un intento por evitar el fracaso, ignoran las oportunidades que parecen riesgosas. Porque se preocupan acerca de tomar siempre las decisiones correctas; de acuerdo con los gerentes se privan frecuentemente de las recompensas potenciales de la experiencia. Sin embargo, a los empresarios les gusta un viaje arriesgado. No planean fracasar pero están dispuestos a aceptar el riesgo del fracaso si eso es lo que toma

lograr su meta. ¿Qué pasa cuando los gerentes fracasan? ¿La experiencia los transforma en emprendedores?.

Un buen número de emprendedores exitosos que yo entrevisté y representé habían tenido negocios anteriores que fracasaron. Esos emprendedores me dijeron que ellos nunca habían fracasado. Se sentían de esa manera porque habían aprendido y se habían convertido en mejores empresarios como resultado de sus experiencias. Negociaron con los mismos fracasos que “nunca les habían sucedido a ellos”.

Los emprendedores son especiales; ellos pueden, como dice la canción, levantarse a sí mismos, desempolvarse y empezar otra vez. En otras palabras, no son detenidos por el fracaso de algo que hicieron. Los emprendedores puede ser que no sean afectados por el fracaso pasado, por sí solo, sino que son moldeados por lo que aprendieron de cómo trataron esos fracasos.

f) Poseen energía e impulso

Los emprendedores más exitosos tienen una energía física y una estima por arriba de lo normal. Dada su naturaleza debe ser así. Cuando salen por su cuenta, desempeñan el trabajo de su jefe tan bien como el suyo propio. Tener dos trabajos requiere de un exceso de energía y estima. Además, la mayoría de los emprendedores que empiezan un negocio de la nada tienen menos capital y personal del que necesitan. Ya no tienen más colegas a quienes consultar o con quienes compartir ideas, o asistentes para todas las cosas que involucra el dirigir un negocio. Inevitablemente, hay tareas que permanecerán sin hacer si el fundador no las hace. Los emprendedores frecuentemente se encuentran tan ocupados que el tiempo disponible para dormir es disminuido drásticamente.

Los emprendedores van con la corriente. El emprendedor, puede estar en el control y utilizar otra energía para llegar a su destino. No debería importarle tanto a un emprendedor conducir su sueño en cada brazada del camino hacia la meta, o si aprovecha una fuente de energía nueva sirviéndose de una corriente ya existente que lo lleve hasta ahí. Esta última tiene, además, el beneficio de liberar al emprendedor para que pueda mejorar el viaje en otros aspectos, lo cual es, claramente, preferible.

Los emprendedores trabajan con el corazón. Para volverse emprendedor, debe trabajar con el corazón. Eso puede acarrear trabajo duro, horas largas y un sacrificio enorme. Pero

debe seguir a su corazón para que le provoque trabajar tanto como sea necesario para sacar adelante su sueño.

g) Son líderes

Los emprendedores son líderes. Eso no es una simple coincidencia; ¡ser un líder es un prerrequisito de la vida emprendedora! Aunque sea el único empleado en su negocio, debe ser un líder para atraer, retener y obtener el máximo de proveedores, financistas, clientes, profesionales, asesores y otros contratistas independientes. Para que un negocio se encamine en la dirección correcta (hacia el logro de sus metas clave) alguien debe liderar el rumbo. Claro que algunos emprendedores son mejores que otros; algunos tienen más oportunidades para mostrar de lo que están hechos; algunos dirigen de manera que son fáciles de observar y entender, mientras las maneras de otros son menos visibles y comprendidas; pero, todos son líderes. Algunos elementos pequeños del liderazgo pueden venir de nacimiento, pero esos elementos tienden a determinar la calidad del liderazgo, no la existencia del talento para ser líder.

Los emprendedores empiezan con un vacío que debe ser llenado con sus sueños. Los no emprendedores (aún aquellos que son líderes) llegan después de que el vacío ha sido aborrecido y llenado. Primero, porque al no tener un sistema o una organización real, los emprendedores proceden sin un jefe. Segundo, por la misma razón, empiezan sin seguidores, los líderes religiosos obtienen adeptos por medio de sus sermones; los líderes políticos tienen a los de sus partidos y los residentes de sus inmediaciones; y los líderes militares tienen a sus reclutas y a los oficiales de menor rango. Todo lo que esos otros líderes tienen que hacer es dirigir. Los líderes emprendedores también deben crear y atraer a sus seguidores antes de que puedan dirigirlos.

¿Cómo crean y atraen a sus seguidores los emprendedores? No son porristas, simplemente son trovadores cantando las alabanzas de sus sueños. Para algunos, la imagen del líder emprendedor es la de un tirano que da órdenes, reparte tareas esclavizantes, comparte poco sus ganancias y selecciona subordinados que no son ejecutores. En tiempos pasados esa conducta era la que prevalecía pero también la esclavitud. Afortunadamente, ambas parecen estar pasadas de moda. Aunque existen excepciones, la mayoría de los emprendedores actualmente se conducen por medios distintos. El emprendedor que consume su negocio para

mantener un estilo de vida personal y se arma para un pago de fianza temprano manda señales a sus seguidores de que su recompensa (compensación, órdenes de compra, cuotas o fuente amistosa de abasto) puede tener una vida demasiado corta como para garantizar la lealtad. El liderazgo emprendedor es disipado fácilmente por los excesos personales, considerando lo difícil que es establecerse. ¿Cómo consigue uno un liderazgo emprendedor? No es algo que se compre, ni con acciones ni con efectivo. ¿De dónde viene? El liderazgo emprendedor, como muchas otras formas de liderazgo, acarrea una mezcla de lo que es éticamente correcto y lo que es financieramente exitosa. Uno debe estar preparado para la estimulación y la responsabilidad de la posición.

Cómo comenzar a ser un emprendedor

Los emprendedores han trabajado, incansablemente, en pos de sus sueños. Lo que se requiere para ser un emprendedor, todo lo que se necesita es un sueño.

Los aspirantes a emprendedores viven en un mar de sueños. Sus destinos son islas privadas, lugares para construir, crear y transformar sus sueños particulares en realidad. Ser un emprendedor ocasiona imaginar una isla, y aún más importante, significa subirse al bote y remar hacia esa isla. Algunos dejan la costa y flotan a la deriva en las aguas poco profundas, cerca de la playa, mientras otros chapotean, furiosamente, sin llegar a ningún lado, porque no saben como navegar. Los peores de todos son quienes permanecen en la ribera de la tierra firme con miedo de subirse al bote. Aun así, es posible que todos esos soñadores sean emprendedores algún día, si pueden ordenar los recursos (externos e internos) que se necesitan para transformar sus sueños en realidad.

Todos tenemos sueños. Todos soñamos mientras dormimos, aun si recordamos haberlo hecho. Los sueños de los emprendedores son diferentes. Estos no se limitan a sueños de islas de fantasía o autos veloces, sino que son acerca de negocios. Los emprendedores, no solo sueñan con volverse independientes, sino también, con un producto o servicio en particular, con un método de distribución o fabricación o con una nueva forma de mercadeo o venta. Y, están dispuestos hacer lo que se requiera para hacer realidad su sueño, mientras lo hagan

trabajando para los mejores jefes posibles: ellos mismos. Deben estar presentes ambos elementos: El negocio y la capacidad para determinar su propio destino, si el sueño será empresarial.

El sueño del emprendedor también es diferente en otro aspecto. Este visualiza una meta a largo plazo y su realización. Definir el sueño para que ejecute metas a largo plazo, también incluye un sendero despejado hacia la realización del mismo haciéndolo esa clase especial de sueño.

El sueño de un emprendedor de una oportunidad de negocio es como una pintura; nadie puede discernir acerca de la calidad o el valor de una pintura en la oscuridad. De manera similar, una oportunidad de negocio está inerte e invisible hasta que el sueño de un emprendedor esparce con su luz sobre la oportunidad e ilumina sus posibilidades y si el sueño es lo suficientemente brillante, entonces la oportunidad puede convertirse en realidad.

Muchos aspirantes a emprendedores han dejado sus sueños en su cajón de sueños, porque pensaron que no tenían las fuentes de capital para desarrollar sus ideas. De hecho, tenían muchas más fuentes de las que podían imaginar, y muchas de ellas también están disponibles para todos.

Un ingrediente crítico para ser un emprendedor : es un sueño. No basta el deseo de ser emprendedores, hace falta la pasión que sólo un sueño puede darles. Hay que perseguir lo que se conoce y se ama. De cualquier otro modo, el sueño emprendedor puede resultar ser una fantasía, más que una oportunidad. No hay que rechazar un sueño sólo porque es una fantasía más, pero no hay que seleccionar una fantasía a menos de que se esté dispuesto a sobrellevar un esfuerzo más difícil y riesgoso y a creer que se puede convertirla en realidad.

Convertirse en un emprendedor exitoso es mucho más fácil si se sigue esos sueños que se comprenden. Querer ser uno su propio jefe es un sueño de escape. Para ser un emprendedor también se tiene que soñar con el destino propio.

Al final de cuentas se tendrá que vender el sueño a otros; eso es parte de ser emprendedor. Una regla es: si no se cree en el sueño, no se podrá vender. Creer en un sueño implica dos pasos:

1. Creer en el sueño.

2. Creer en la capacidad de sacarlo adelante.

Los emprendedores no tienen por qué empezar con sueños perfectos, pero deben creer que pueden convertirlos en tales. Aunque no todos los emprendedores realizan estos dos pasos, cada uno de ellos los lleva a cabo a su manera. Algunos lo piensan mucho, analizan los pros o los contras. Otros negocian los pasos sin pensarlo dos veces, de manera casi instintiva. Ambas maneras funcionan.

Comprar un sueño no es tan fácil como verlo, porque comprarlo significa: gastar energía, tiempo, reputación, ego y un sinnúmero de otros recursos. Esos costos provocan que seguramente algunas personas dejen sus sueños guardados en sus cajones de sueños. Usted debe aprender a medir ese costo de manera más precisa y menos emocional, también debe aprender cómo utilizar de modo eficaz los recursos para que se palidezcan cuando se comparen con lo que puede ganar.

Es muy difícil para la mayoría de los emprendedores hacerse de dinero, muchos se hacen de todo el que pueden en un esfuerzo heroico.

Los emprendedores inteligentes, calculan sus necesidades financieras a largo plazo por adelantado. Frenan su entusiasmo y, con serenidad, preparan proyectos de ventas y puntos de recuperación. La confianza emprendedora y el optimismo deben dar paso a la razón objetiva.

Impedimentos para ser un emprendedor

Las excusas, los mitos, el miedo al fracaso y mejores alternativas pueden provocar que se mantengan los sueños guardados, y pueden convertirse en las barreras básicas para el desarrollo de un emprendedor. Si se sucumbe a cualquiera de éstas, nunca se será un emprendedor. En cambio, si se cae en la cuenta de que hay solamente cuatro – no cientos ni miles – barreras por superar el camino para convertirse en un emprendedor parecerá más sencillo. Aquí explicamos cada una de ellas:

- a) **Las excusas.** En conjunto, las excusas comunes caen todas en unas pocas categorías. La primera categoría de disculpas es mucho que perder, la segunda es la falta de capital, la tercera refleja una insuficiencia personal y la última categoría cubre a la competencia o a los competidores potenciales. Pero los empresarios se niegan a dejar que los detengan sus miedos.
- b) **Los mitos.** Los mitos pueden interferir con la visión emprendedora. Si se cree que meterse en una balsa es difícil, imagínese que duro sería si se creyera que hay dragones en el agua. Eso es lo que hacen los mitos, crear dragones. Algunos de esos mitos son: el mito chauvinista (que afirma que los varones son más capaces de ser emprendedores que las mujeres), el mito de la inmigración (atributo a los extranjeros de talentos empresariales especiales, de nacimiento), el mito racial (destructivos por las razones sociales que todos comprendemos), el mito de que los emprendedores son superhéroes (quienes libran grandes desafíos de un solo salto), el mito de que los emprendedores son hijos de emprendedores, el mito de la prisión del deudor (no se irá a la cárcel si se va a la quiebra debiendo dinero a proveedores, empleados y a cualquier otro). La honestidad al pedir prestado significa no mentir y revelar, por completo los hechos que el prestamista necesite saber, para decidir, de manera racional, si prestarle el dinero o no.

Hay dos tipos de mitos genéricos, aquellos basados en fantasías y que pretenden provocar diversión; y aquellos que suenan verdaderos y que están intencionados a convencer de hacer lo que está bien para uno. Los mitos basados en fantasías son fáciles de desechar. Romper mitos que parecen ser verdaderos no es sencillo. El paso adicional que se requiere para darse cuenta de que un mito no es verdadero vale la pena, si no se rompen estos mitos ganan más credibilidad y se convierten en más difíciles de destruir. Así que primero hay que detenerse, los mitos son como las líneas divisorias de la carretera. Guían la conducción, pero uno no se percata de ellas. Uno los cree, permitimos que nos guíen, pero nunca nos damos cuenta de que existen. Hay que detenerse y verlos como lo que son. Si se ignoran sus imágenes borrosas continuarán como un cordón de influencia. Segundo hay que separar, los mitos no sólo suceden. Son repetidos por la gente en que se confía, en una época en que uno es susceptible a esta influencia y separar el mito de su origen. Tercero hay que escudriñar, los mitos consisten de dos partes : las verdades aparentes

implícitas y el silogismo que lleva a la conclusión. Es fácil ver cómo las hipótesis implícitas pueden ser falsas, y mucho más difícil ver de qué manera el análisis de las verdades aparentes puede llevar a una conclusión falsa. Hay más mitos, conocerlos todos no es tan importante como darse cuenta de que existen, identificarlos cuando salen a la superficie, examinarlos de manera racional y ponerlos a descansar.

- c) **Miedo al fracaso.** La gente también deja sus sueños sin realizar gracias a su temor al fracaso. El miedo al fracaso evita que se convierta en emprendedor, por que todavía se carece de confianza en sí mismo para saber que se tendrá éxito. El terror lleva a la parálisis. Irónicamente, este terror, ese miedo al fracaso se puede convertir en un vehículo para ayudar a uno para ponerse en movimiento. Para controlar el miedo al fracaso se debe primero entenderlo. Fracasar no está mal. Uno gana fuerza, coraje y confianza en cada experiencia en la que uno en realidad se detenga a ver el temor en la cara. Fracasar no lo vuelve a uno un fracaso, el fracaso es parte de la vida, pero también lo es el éxito. Hay que concentrarse en obtener éxito, no en fracasar. Entonces, cuando se fracase, hay que aceptarlo como una conducta humana y convertirlo en algo positivo. Los emprendedores no aspiran a fracasar pero sí consideran el fracaso como una ocurrencia esperada, aceptable y natural. Ven sus fracasos como galones en la manga de su uniforme de negocios y saben que mientras más galones tengan, mejores emprendedores serán. Sin embargo, los gerentes temen que el fracaso marque no sus mangas sino sus archivos corporativos. Los gerentes se preocupan de que sus fallas sean fracasos considerables, que detengan su ascenso en la escalera corporativa e impidan su acceso a otras corporaciones y escaleras. Aunque los emprendedores avanzan experimentando y poniendo a prueba límites convencionales, los gerentes suelen estar limitados por los precedentes; algunos porque lo aceptan y, otros porque sus corporaciones insisten en ello. Si se extiende en el punto débil, se fracasará. Los emprendedores no son superhéroes, fracasan; tienen miedos; y hasta temen la posibilidad del fracaso. Pero la palabra miedo tiene dos significados: alarma y temor. Las personas no emprendedoras pueden estar tan alarmadas por el fracaso que esto evita que lo intenten. No obstante, los emprendedores ven el miedo al fracaso como parte del proceso que los lleva a la meta del desarrollo de un emprendedor. Ellos respetan ese proceso, entienden sus caídas y son atraídos hacia él como abejas a la miel.

No están alarmados por fracasar sino que se sienten estimulados para seguir el negocio de sus sueños.

- d) **Mejores alternativas.** Algunas personas nunca hacen el negocio de sus sueños porque las cosas están tan bien o tan cómodas que no se atreverían arriesgar lo que tienen. Todas esas personas están en el sendero atractivo, donde son ciegos a oportunidades alternativas. Solo cuando el statu quo es sacudido y estas personas se salen del camino atractivo el desarrollo emprendedor se convierte en una alternativa atractiva. El sendero atractivo está lógicamente fundamentado. Su premisa es que “vale más pájaro en mano...” En este caso, se tiene un buen trabajo y sacrificarlo sería una tontería. El pensamiento de “...pájaro en mano” es lógico, pero de hecho es otra trampa porque se basa en premisas que son más bien emocionales. Éstas son difíciles de ver en nosotros mismos y pueden cegarnos a las oportunidades que, por otro lado, podrían interesarnos. Si se está, en un sendero poco atractivo, nada detiene de saltar fuera de él para agarrar un alto mando cuando esté al alcance. Sin embargo si se encuentra en el sendero atractivo la ceguera se vuelve casi total. Es simplemente tan difícil dejar algo bueno, en especial cuando se conoce tan poco de la alternativa. Una sencilla introspección puede ser todo lo que se necesite para volver a equilibrar la escala. Para salirse del sendero atractivo primero se debe estar seguro de lo que significa abandonar el sendero atractivo. Segundo, mantenerse o ponerse en forma para la carrera corta fuera del sendero (estar en una posición financiera cómoda para dar una consideración justa a las oportunidades emprendedoras). Tercero, se tiene que hablar con otros que hayan abandonado el sendero atractivo (se considera con cuidado, cómo hicieron el rompimiento, pero también se debe escuchar cómo temieron hacerlo y qué los sacó del hoyo), sus hechos pueden diferir pero, se puede utilizar su ejemplo para motivarse. Y cuarto, hay que tomarse el tiempo para analizar lo que es en verdad importante para uno.

Ahora sabe lo que es un emprendedor y lo que tiene que ser para convertirse en uno: soñar, qué hacer con su sueño, cómo creérselo, venderlo, concentrarse en él, quedarse con él y convertirlo en realidad. Sin embargo, como emprendedor, no basta con ser visionario y

atrevido para entrar en un negocio, hace falta un conocimiento profundo del mismo, hay que conocer sobre que mares se está navegando para así mismo poder conducirse con mayor seguridad por la ruta del éxito. Siendo más específicos, los emprendedores dedicados al área de servicios, deben conocer bien su ramo, tener una concepción clara de lo que es un servicio ya que éste ha sido un elemento de origen de la mala calidad de los mismos.

CAPITULO 2

LOS SERVICIOS

2.1 LA CONCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

Las empresas de servicios están pasando por una transición muy turbulenta. La abolición de determinadas normas legales, la internacionalización, la presencia de poderosos competidores extranjeros y la creciente inestabilidad de los mercados hacen que hoy les sea más difícil que nunca competir eficazmente.

Son muchas las empresas de servicios que se tambalean ante las presiones de este nuevo entorno competitivo. En el núcleo del problema está una mala concepción de los servicios lo que origina un enfoque de la planificación y de la estrategia que sigue aludiendo a viejas ideas cuyo origen está en las empresas del sector industrial. En ausencia de instrumentos específicos para el sector servicios, los ejecutivos de estas empresas aplican inadecuadamente las lecciones y modelos del sector industrial.

A mediada que los servicios adquieren un mayor protagonismo en la economía nacional y el comercio exterior cualquier método erróneo de planificación y estrategia producirá consecuencias adversas cada vez mayores.

No hay que mirar muy lejos para encontrar ejemplo de empresas de servicios que se han arruinado o han fracasado por aplicar erróneamente los instrumentos estratégicos y de planificación utilizados por empresas industriales, por ejemplo, los malos resultados de algunos centros monetarios y grandes bancos regionales han sido provocados en gran medida por no entender que, al contrario de lo que sucede en las organizaciones industriales, la banca es una empresa de servicios y no fábrica de productos tangibles.

Los gerentes de las empresas del sector servicios no sólo tratan de parecerse a los industriales, sino que quieren que todo sea común con ellos. Una clara prueba de esta tendencia entre gerentes de servicios está en el hecho de que cuando se refieren a sus servicios los califican de productos.

Si los ejecutivos de servicios tratan de parecerse a los ejecutivos industriales, estos últimos están abandonando su foco tradicional de atención (el producto) y adoptando conceptos procedentes del sector servicios para mejorar el rendimiento de sus empresas. Los directores de empresas han apoyado esta idea al insistir en la importancia que tiene para el sector industrial el centrarse en el cliente y el servicio.

El deseo, muchas veces inconsciente, que muestran los ejecutivos del sector servicios de parecerse a sus colegas del sector industrial viene provocado por dos factores:

Primero, por el premio que el sistema tradicional de dirección de empresa asigna a todo lo predecible y mensurable. Los procesos financieros y contables tienden a tratar todo lo mensurable y predecible como algo más real que los procesos, los cuales resultan más difíciles de evaluar. Como quiera que los productos tangibles se pueden evaluar y controlar con mayor facilidad que los servicios, que son intangibles, son los primeros los que atraen mayor atención.

Y segundo por el sentimiento permanente de inferioridad que manifiestan los proveedores de servicios. Las raíces de este sentimiento en la aversión que muestran hacia los servicios por lo que entrañan de servilismo.

La baja posición a la que se han visto relegados los servicios está profundamente arraigada en la historia económica, que no se ha mostrado muy amable con este sector. Ya en el siglo XVIII, Adam Smith, el padre de la economía clásica, criticaba el papel que desempeñaba en la economía el sector servicios y nos decía que los servicios no producen valor alguno porque no se concretan en un artículo permanente y vendible que permanezca una vez terminado el trabajo. Un servicio, decía, perece en el mismo instante que se produce. Los economistas de las primeras décadas del presente siglo definían el componente del servicio de la economía como la diferencia de entre los salarios totales y los dedicados a la producción de bienes. A esta diferencia la llamaban trabajo improductivo residual. Aún hoy,

en un entorno más tolerante, los servicios suelen definirse como productos intangibles, indicando que en cierto sentido proceden de la producción.

Al definirse los servicios en tales términos se refuerza la actual tendencia de las empresas de servicios a imitar la planificación y los modelos estratégicos del sector industrial. Resulta más exacto y eficaz considerar los servicios como algo que cambia de modo fundamental la condición o la posición de quien lo consume. Como quiera que el servicio se consume en el momento que se produce, la persona que presta el servicio (ya sea un banquero de inversiones o un empleado de Telefónica) ejerce una influencia superior sobre su calidad que la que se conseguiría el más refinado sistema de control de calidad.

Diremos entonces que un **SERVICIO** es una acción o un desempeño que una persona llamada proveedor, ofrece a otra llamada cliente o consumidor con el fin de satisfacer una necesidad específica, por lo tanto es intangible, "percedero" y no se puede inventariar. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.

Como quiera que las necesidades, las expectativas, las condiciones y la posición de las personas están sujetas a cambios rutinarios, los servicios son variables, impredecibles y no se prestan a una control sistemático. Por la misma razón, los servicios deben responder a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor. El servicio trata de un tipo de actividad permanente, que se desarrolla día y noche, que nunca llega a terminarse, siempre exigente y en la que hay que perseverar. Se trata de un trabajo diario en los asuntos básicos, es decir, de nuestra lucha diaria.

El servicio no está relacionado directamente con el dinero. No es el "deseo de lucro" del cual se habla; servir significa hacer algo que nos gusta, porque nos gusta, y recibir una remuneración por la forma excepcional en que se hace.

La gente que sirve lo hace por un deseo interno de dar.

El estímulo no es el dinero, es lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace. Cuando se da servicio y se trabaja para proporcionarlo a los clientes, se experimenta ese placer de servir. Es este placer el que hace que se siga prestando el servicio; es el profundo, hermoso y vibrante sentimiento lo que hace que uno quiera regresar por más.

Las tiendas convenientes (ya sea que las llame establecimientos de entrega rápida, tiendas de abarrotes o gasolineras computarizadas) no ofrecen servicio. Lo que ofrecen esos negocios es un remedio rápido a su problema específico. Estos no constituyen servicios, pues están ofreciendo una conveniencia, no un servicio. Esto es más bien un signo de que nos estamos alejando unos de otros.

Si no nos gusta la palabra servicio o servir, probablemente se deba a que éstas tienen una connotación bastante negativa. Ambas vienen de la palabra en latín servus, que significa "esclavo". No obstante, a partir de este momento, podemos olvidarnos de eso. La gente que sirve no es esclava; a los esclavos se les fuerza a hacer lo que los demás les dicen. La gente que sirve, elige servir. Se crea una relación en el momento en el que se les proporciona un servicio y, a través de esa experiencia, ellos le sirven a uno. Quizá las relaciones se mantienen activas únicamente mientras nos servimos unos a otros.

En la distribución inmediata se ha eliminado toda oportunidad de establecer una relación, mientras que el servicio real depende de y fomenta las relaciones.

Las relaciones son la clave del éxito, de la obtención de beneficios y de la satisfacción que se logra como servidor en un negocio.

Toda queja es una solicitud de servicio. Uno podrá preguntarse: "si la queja es una solicitud de ayuda, ¿por qué no sólo se hace la solicitud y la gente se deja de quejar?". La queja es una forma de comunicarnos, a menudo es la única que conocemos para lograr lo que deseamos. Reclamar es seguro. Cuando solicitamos ayuda mediante una petición, ésta puede tener una respuesta positiva o negativa. Pero la queja no es una petición, no se puede rechazar: se escucha o se ignora.

Si se nos responde negativamente a una petición nos sentimos heridos o rechazados; la queja es una declaración en la que no se pide explícitamente una acción.

Además, las quejas pueden ser entretenidas. Las quejas constituyen historias; nos entretienen; nos envuelven en un drama. El problema es que este tipo de comunicación no nos ayuda. No impulsa ni nuestras carreras ni nuestras vidas, pues con frecuencia nos quedamos atrapados en la queja y olvidamos lo que queremos conseguir al expresarla.

No se puede esperar que la gente se comunique formulando peticiones, resulta demasiado molesto para casi todo el mundo. Sin embargo, se puede invitar a las personas a que expresen sus quejas, no importa lo raro que se oiga, se debe invitar a que lo hagan. De no ser así, los colaboradores fallecerán (de dentro hacia fuera), literal e inmediatamente.

Generalmente a las quejas las consideramos como una cuestión personal, nos involucramos emocionalmente y tratamos de probar que el quejoso está equivocado, o está en lo correcto. Hacemos todo, menos escuchar verdaderamente.

¿Cómo responder ante las quejas? Comprender lo que actualmente se hace es el primer paso hacia el cambio. Hay que pensar en la forma en que uno se siente cuando alguien lo confronta con una queja. No podemos modificar los sentimientos de los demás, pero si podemos cambiar los nuestros. Imaginemos cómo sería escuchar a una persona con la mente abierta, tranquilamente y de corazón. ¿Qué pasaría si consideráramos al quejoso como una persona que necesita cierta forma de servicio?

Hay que oír las quejas de los clientes como una oportunidad de ayudar. Hay que escuchar las reclamaciones de los colaboradores como su deseo de mejorar ciertas condiciones existentes.

En primer lugar, escuchar la solicitud implícita en la queja; en segundo, considerar las posibles soluciones; en tercero, prometer hacer algo que dé respuesta a la petición y por último, realizar una acción consistente con la promesa formulada.

Características distintivas

Por lo general, la oferta en el mercado de una empresa incluye algunos servicios. el componente de servicio puede ser una parte importante o pequeña de la oferta total. De hecho la oferta podrá ir desde un bien puro por una parte a un servicio puro por la otra. Es posible distinguir cinco categorías de oferta:

1. Un bien tangible puro: En este caso, la oferta consiste principalmente de un bien tangible.
2. Un bien tangible con servicios anexos: En este caso, la oferta consiste de un bien tangible acompañado de uno o más servicios para aumentar su atractivo a los ojos del consumidor.
3. Híbridos: En este caso, la oferta consiste de partes iguales de bienes y servicios.

4. Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos: En este caso, la oferta consiste en un servicio principal junto con bienes, servicios o ambos, adicionales de apoyo.
5. Un servicio puro: En este caso, la oferta consiste, en principio de servicio.

Como consecuencia de esta variable mezcla de bienes y servicios, es difícil generalizar respecto a los servicios, a menos que se hagan otras distinciones adicionales.

Primero, los servicios varían con respecto a su base en equipos (lavado automático de automóviles, máquinas vendedoras) o en personas (lavado de ventanas, servicios contables). Los servicios basados en personas cambian en el sentido de si los proporcionan operarios o no capacitados, calificados o profesionistas.

Algunos servicios requieren la presencia del cliente. Si el cliente debe estar presente, el proveedor del servicio deberá considerar sus necesidades.

Los servicios difieren en el sentido de que si cumplen una necesidad personal (servicios personales) o de negocios (servicios de negocios).

Por último, los proveedores de servicios difieren en sus objetivos (lucrativos o no lucrativos) y propiedad (privada o pública).

Los servicios tienen cuatro características importantes que los diferencia de los productos tangibles:

INTANGIBILIDAD

Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos. La persona que se hace "estirar" la cara no puede ver los resultados antes de la compra y el paciente en el consultorio de un psiquiatra no puede predecir el resultado.

Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán signos de evidencia de la calidad del servicio. Supondrán la calidad del servicio a partir del lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos y precios de lo que ven.

Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar la evidencia", "tangibilizar lo intangible". En tanto que los comercializadores de productos tiene el reto de agregar ideas

abstractas, el de los servicios consiste en colocar evidencias físicas e imágenes en las ofertas abstractas.

INSEPARABILIDAD.

Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Esto no es válido en los bienes físicos que se fabrican, colocan en un inventario, distribuyen por medio de varios intermediarios y se consumen después. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo. Como el cliente también está presente mientras se produce el servicio, la interacción entre el cliente y el proveedor es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

VARIABILIDAD.

Los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los proporciona, cuándo y dónde se proporcionan. Un trasplante cardíaco realizado por el doctor Christian Barnard era de mayor calidad que uno realizado por un cirujano con menos experiencia. Los trasplantes del doctor Barnard variaban según la energía y actitud mental en el momento de cada operación. Los compradores de servicios están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios.

IMPERDURABILIDAD.

Los servicios no pueden almacenarse. La razón por la que muchos doctores cobran a los pacientes las citas canceladas es que el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente hubiera aparecido. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es constante por que es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado. Cuando la demanda fluctúa, las firmas de servicios tienen problemas difíciles. Por ejemplo, las empresas del transporte público deben poseer mucho más equipo debido a la demanda en las horas pico de la que tendrían si la demanda fuera pareja durante todo el día.

Aun cuando estas características todavía se citan comúnmente, han sido criticadas por su exagerada generalización y hay un creciente reconocimiento de que no son universalmente aplicables a todos los servicios. En la siguiente lista de ocho diferencias genéricas se proporcionan conceptos más prácticos esto para distinguir los servicios de los bienes. Es importante que al mencionar estas diferencias todavía estamos tratando con generalizaciones genéricas que no aplican con una fuerza igual para todos los servicios:

- **NATURALEZA DEL PRODUCTO.** Berry capta muy bien la distinción cuando describe un bien como "un objeto, un artefacto, una cosa", en contraste con un servicio, que es "un desempeño, un esfuerzo". La noción de servicio como un desempeño conduce al empleo de una metáfora teórica para la administración de servicios, visualizando la entrega como algo semejante a la escenificación de una obra, con el personal de servicios como actores y los clientes como el auditorio. Vender un desempeño es muy diferente a tratar de vender el objeto físico mismo. A pesar de que los servicios a menudo incluyen elementos tangibles (como asientos en un avión, el consumo de una comida o la reparación de un equipo dañado) el desempeño mismo del servicio es básicamente un intangible. Igual que todos los desempeños, los servicios están limitados por el tiempo y son experimentales, aun cuando algunos resultados pueden tener consecuencias perdurables.

- **PARTICIPACION DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE PRODUCCION.** El desempeño de un servicio implica el ensamble y la entrega de la producción de una mezcla de instalaciones físicas y mentales o de un trabajo físico. A menudo los clientes se involucran activamente en ayudar a crear el producto servicio (como en el caso de un restaurante de alimentos de preparación rápida o de una lavandería) o cooperando con el personal de servicio en escenarios como salones de belleza, hoteles, colegios u hospitales. Un cambio en la naturaleza del proceso de producción a menudo afecta el papel que se pide a los clientes que representen en el proceso.

- **LAS PERSONAS COMO PARTE DEL PRODUCTO.** La diferencia entre los negocios a menudo radica en la calidad de los empleados que proporcionan el servicio. De manera similar, el tipo de clientes que frecuentan un negocio de servicio particular ayudan a

definir la experiencia del servicio. Como tales, las personas se convierten en parte del producto en muchos servicios. El control de esos encuentros de servicio (en especial aquellos acontecidos entre los clientes y proveedores de servicios) con el fin de crear una experiencia satisfactoria, es una tarea emocionante que constituye un reto.

- **PROBLEMAS CON EL CONTROL DE CALIDAD.** Los bienes fabricados se pueden verificar para ver si se apegan a los estándares de calidad mucho antes de que lleguen al cliente. Pero cuando los servicios se consumen a medida que se producen, el "ensamble final" debe tener lugar bajo condiciones de tiempo real. Como resultado es difícil ocultar los errores y defectos. Una variabilidad adicional se introduce con la presencia del personal del servicio y de otros clientes. Estos factores pueden hacer que para las organizaciones de servicio resulte difícil controlar la calidad y ofrecer un producto uniforme.
- **EVALUACION ES MAS DIFICIL PARA LOS CLIENTES.** La mayor parte de los bienes físicos tiende a ser de un nivel relativamente elevado en las cualidades que se buscan; éstos son atributos que un cliente puede determinar antes de adquirir un producto: color, estilo, forma, precio, ajuste, tacto, dureza y olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, pueden poner de relieve cualidades de experiencia, que sólo se pueden discernir después de la compra o durante el consumo; igual que con el sabor, algo fácil de emplear, la facilidad de manejo, lo silencioso y el tratamiento personal. Por último hay cualidades de creencia, características que los clientes encuentran difíciles de evaluar incluso después del consumo. Algunos ejemplos incluyen la cirugía y las reparaciones técnicas que no son fácilmente visibles.
- **NO HAY INVENTARIOS DE SERVICIOS.** Debido a que un servicio es una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que el cliente conserva, es "percedero" y no se puede inventariar. Por supuesto, las instalaciones necesarias, el equipo y la mano de obra deben estar preparados para crear el servicio, pero todo eso simplemente representa la capacidad de producción, no el producto mismo.

- **LA IMPORTANCIA DEL FACTOR TIEMPO.** Muchos servicios se proporcionan en el tiempo real. Los clientes deben estar físicamente presentes para recibir el servicio de organizaciones como aerolíneas, hospitales, salones de belleza y restaurantes. Hay ciertos límites en cuanto al tiempo que los clientes están dispuestos a esperar; además, el servicio se debe proporcionar con prontitud, de manera que los clientes no pierdan demasiado tiempo esperando para recibirlo.
- **DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION.** A diferencia de los fabricantes, que requieren canales de distribución físicos para mover los productos de la fábrica a los clientes, muchos negocios de servicio utilizan canales electrónicos (como en el caso de las transmisiones por radio o televisión o de la transferencia electrónica de fondos), o bien combinan la instalación de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en uno. En último caso, las empresas de servicio son responsables de controlar al personal que tiene contacto con el cliente (en vez de contratar por fuera con intermediarios la tarea del menudeo).

Clasificación de los servicios

El sector servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadena de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio.

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos; incluyen operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalación de computadoras y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. Cada vez más las empresas que crean una producción sensible al tiempo, como la impresión y el procesamiento fotográfico, se describen como negocios de servicio.

Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicios, aun cuando el grado de ese compromiso puede variar mucho de un país a otro, reflejando tanto la tradición como los valores políticos. En muchos países, los colegios, hospitales y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa, pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que sí tienen fines lucrativos.

Pero también hay un sector de servicios oculto dentro de muchas grandes corporaciones, que los peritos en estadística del gobierno clasifican como industrias de fabricación (manufactureras), agrícolas o de extracción. Los llamados "servicios internos" cubren una amplia gama de actividades, que potencialmente incluyen contratación, publicaciones, servicios legales, administración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras tareas.

En gran medida, las organizaciones se están decidiendo a recurrir a fuentes externas para aquellos servicios internos que pueden desempeñar con mayor eficiencia un subcontratista especialista. A medida que se recurre cada vez más a esas fuentes externas, se convierten en parte del mercado competitivo y por consiguiente se categorizan como contribuyentes al componente de servicios del PIB. Sin embargo, incluso cuando esos servicios no se asignan a fuentes externas, los gerentes de los departamentos que los proporcionan harían bien en pensar en términos de brindar un buen servicio a sus clientes internos.

Todos los productos al igual que los servicios, entregan un paquete de beneficios a los clientes que los compran y utilizan. Tal vez la distinción clave entre productos y servicios radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

En muchos casos los vendedores de servicios ofrecen la oportunidad de rentar la utilización de un objeto físico, como un automóvil o la habitación de un hotel, o contratar durante un periodo breve la mano de obra y los conocimientos de personas cuyas habilidades varían desde cirugía del cerebro hasta registro adecuado de los clientes en un hotel. Aun cuando los compradores se interesan primordialmente en el resultado final, la forma en la cual los tratan durante el proceso de la entrega del servicio también puede tener un impacto importante en su satisfacción.

La mayor parte de los servicios son multidimensionales y algunos son bastante complejos, ya que se componen de numerosos y diferentes elementos. Es ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtiene y consume elementos físicos (como una comida, partes de repuesto instaladas en un automóvil, o artículos médicos utilizados durante una estancia en el hospital). En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio. Como lo propone Shostack, los productos y los servicios se pueden clasificar a lo largo de un espectro, desde tangibles dominantes hasta intangibles dominantes. Sasser y otros sugieren como alternativa una escala, basada en la proporción del precio de venta explicado por los elementos de servicio, de modo que se refleje el valor añadido por el servicio.

Los servicios a menudo compiten con artículos que ofrecen beneficios claramente similares. Por ejemplo la compra de un servicio puede ser una alternativa para hacer algo usted mismo. Los ejemplos varían desde el cuidado del césped y los servicios de niñera por horas, hasta servicios de conserje y mantenimiento de equipo industrial. De manera similar, la utilización de un servicio de renta a menudo es una alternativa para poseer un bien. Las páginas amarillas en cualquier ciudad grande incluyen listas de una extensa variedad tanto de trabajadores temporales como de servicios de arrendamiento. La figura 1 muestra algunas formas alternativas de lograr el resultado deseado en dos actividades separadas, el procesamiento de la palabra y la transportación en automóvil.

	POSEER UN BIEN FISICO	RENTAR LA UTILIZACION DE UN BIEN FISICO
DESEMPEÑAR EL TRABAJO UNO MISMO	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir un automóvil propio. - Mecanografiar uno mismo en un procesador de palabras propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentar un automóvil y conducirlo - Rentar un procesador de palabras.
CONTRATAR A ALGUIEN PARA QUE DESEMPEÑE EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un chofer para que conduzca el automóvil. - Contratar una mecanógrafa para que utilice el procesador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alquilar un taxi o una limosina. - Mandar a hacer nuestro trabajo.

Figura 1 (fuente: Lovelock, Christopher H. "Mercadotecnia de servicios")

Anteriormente describimos los servicios como "hechos, actos o desempeños". Dos preguntas fundamentales son: ¿a quién (o a qué) está dirigida la actividad? Y ¿es ésta una actividad tangible o intangible? Estas dos preguntas dan como resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones que implican:

1. Acciones tangibles para los cuerpos de las personas, como la transportación de una en una aerolínea, un corte de cabello o una cirugía (procesamiento de personas). Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio.
2. Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas, como carga aérea, podado del césped y servicios de conserjería (procesamiento de posesiones) en estos casos el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente.
3. Acciones intangibles dirigidas a la mente de las personas, como difusión por radio y televisión y educación (proceso del estímulo mental). En este caso los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectada por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
4. Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles, como seguros, banca de inversiones y consultoría (procesamiento de información). Para estos servicios, la participación directa del cliente puede no ser necesaria (por lo menos en teoría) una vez que ha iniciado la solicitud del servicio.

Apreciaciones e implicaciones

El esquema de clasificación ofrece a los vendedores importantes enfoques relacionados con la aclaración de los beneficios del servicio, la comprensión de la conducta y de las experiencias de los clientes, el desarrollo de canales de estrategia y el diseño y la ubicación del sistema de entrega del servicio.

Beneficios del servicio. Los gerentes necesitan reconocer que los procesos operacionales, por muy importantes que sean, básicamente sólo son un medio para llegar a un fin. Para los vendedores, la clave es tener una comprensión clara de los beneficios específicos que proporciona un servicio a los usuarios. Al identificar el objetivo del servicio y después examinar cómo se "modifica" o se cambia mediante un proceso de servicio específico, podemos desarrollar una mejor comprensión de la naturaleza del servicio fundamental y de los beneficios primordiales que ofrece a los clientes. Estas apreciaciones son la clave para responder a la pregunta fundamental: "¿A que negocio nos dedicamos?"

La conducta y las experiencias del cliente. Si los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, entonces deben entrar a la fábrica de servicios pertinente y pasar algún tiempo allí mientras se desempeña el servicio. En muchos casos, se espera que se conviertan en participantes activos en la creación y entrega del servicio. Incluso si sólo necesitan entrar en la ubicación de servicio para dejar y recoger una posesión que requiere servicio, aun así deben pasar algún tiempo (y quizá gastar algún dinero) para ir al lugar, esperar el servicio y regresar. En ambos casos, su satisfacción estará influenciada por factores como:

- ✓ Encuentros con el personal de servicio.
- ✓ Apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.
- ✓ Interacciones con el equipo de autoservicio.
- ✓ Características y conducta de los otros clientes.

Canales alternativos. Muchos servicios de procesamiento de posesiones, así como aquellos que tienen su base en información, no requieren la presencia física de los clientes debido a que el servicio se puede proporcionar a distancia. Han utilizado canales físicos de distribución como: entrega por correo, en algunos casos, las empresas se encargan de recogerlas y entregarlas como parte del servicio; en algunos otros casos, se invita a los clientes a que envíen los artículos; la entrega de paquetería exprés; los canales de distribución electrónica.

Diseño de la fábrica de servicio. Si los clientes están obligados a ir al lugar de entrega del servicio, entonces esta "fábrica" debe estar ubicada y diseñada teniendo en mente la comodidad del cliente. No obstante, cuando la naturaleza del proceso de servicio hace que sea posible entregar el servicio a distancia, entonces el diseño de la fábrica se puede enfocar exclusivamente en las prioridades operacionales.

Esquemas de clasificación adicionales.

Hay una variedad de otras formas útiles de categorizar los servicios, algunas de ellas derivadas de este primer esquema. Considerando algunas de las otras preguntas que se podrían hacer acerca de los servicios.

¿EN QUE FORMA SE PROPORCIONA EL SERVICIO? En este esquema de clasificación aborda dos aspectos básicos: el método de entrega actual y el número de lugares de distribución. La naturaleza del servicio influye en la estrategia de distribución y a la vez está moldeada por ella. Una pregunta clave es: en la actualidad, ¿la empresa requiere que sus clientes estén en contacto físico directo con su personal, equipo de instalaciones? Si la empresa requiere de un contacto físico directo, ¿los clientes deben visitar las instalaciones de la organización de servicio, o esta última enviará personal y equipo a las ubicaciones de los clientes? En forma alternativa, ¿las transacciones entre proveedor y cliente se pueden llevar a cabo a distancia?

Un segundo aspecto concierne a la estrategia de distribución e la empresa en términos de sitios de distribución: ¿cuenta con una sola instalación, o sirve a sus clientes a través de sucursales múltiples en diferentes ubicaciones? Esto da como resultado un esquema de clasificación en seis direcciones:

1. El cliente va a la organización del servicio con una sola ubicación (teatro, peluquería, etc.).
2. El cliente va a la organización del servicio con ubicaciones múltiples (servicio de autobuses, cadena de alimentos de preparación rápida, etc.).

3. La organización de servicio va a la ubicación del cliente con una sola ubicación (servicio del cuidado del césped, servicio de control de plagas, taxis, etc.).
4. La organización de servicio va a la ubicación del cliente con ubicaciones múltiples (entrega de correspondencia, servicio de clubes de automovilismo en carreteras, etc.).
5. El cliente y la organización de servicio realizan sus transacciones a distancia (comunicaciones por correo o electrónicas) en una sola ubicación (compañía de tarjetas, red difusora, etc.).
6. El cliente y la organización de servicio realizan sus transacciones a distancia (comunicaciones por correo o electrónicas) en ubicaciones múltiples (estación de televisión local, compañía de teléfonos, etc.).

¿CUÁL ES LA NATURALEZA DE LA DEMANDA DEL SERVICIO? Los negocios de servicio en contraste, normalmente no pueden acumular su producción, debido a que la naturaleza limitada por el tiempo de la entrega del servicio hace imposible que sea posible tener un inventario del producto terminado. A la inversa, cuando la demanda de servicio excede a la oferta, se puede perder los negocios excedentes. Pero los desequilibrios entre la oferta y la demanda no se encuentran en todas las situaciones de servicio. Una forma útil de categorizar los servicios para este propósito es si la demanda del servicio fluctúa mucho o poco a lo largo del tiempo y si la capacidad es o no suficiente para satisfacer la demanda pico. Esta clasificación da por resultado cuatro categorías amplias de organizaciones tales como:

1. La demanda pico se puede satisfacer sin una demora considerable con un grado amplio de fluctuación de la demanda (electricidad, gas natural, teléfono, unidad de maternidad de un hospital, urgencias de policía e incendios, etc.).
2. La demanda pico se puede satisfacer con un grado limitado de fluctuación de la demanda (seguros, servicios legales, banca, lavandería, tintorería, etc.).

3. La demanda pico excede la capacidad con un grado amplio de fluctuación de demanda (contabilidad y preparación de impuestos, transportación de pasajeros, hoteles y moteles, restaurantes, teatros, etc.).
4. La demanda pico excede la capacidad con un grado limitado de fluctuación de demanda (servicios similares a los del punto 2, pero que tienen una capacidad insuficiente para su nivel base de negocios).

¿CUALES SON LOS ATRIBUTOS DE LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO? Se dice que una de las características distintivas de los servicios es su intangibilidad, debido a que los servicios son experiencias. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen ciertos servicios en realidad son muy tangibles, incluyendo la construcción de interiores y exteriores, asientos, camas, alimentos vehículos, equipo, materiales impresos, y por supuesto el personal de servicio. Cuando los clientes se ven obligados a visitar una fábrica de servicio, sus percepciones de esos elementos físicos constituyen una parte muy importante de su experiencia total. Un servicio puede variar en su énfasis en los atributos, ya sea de las personas o del equipo, u de ambos. Nuestro interés aquí son las percepciones del consumidor acerca de la entrega del servicio. En este esquema, las dimensiones de interés en cada una de las características representan un espectro, más que las categorías separadas, de manera que utilizaremos una cruz bidimensional, en vez de una matriz, para ilustrar en dónde están ubicados diferentes tipos de servicios en relación unos con otros (ver figura 2).

Mientras mayor sea el grado de participación física de los clientes en el proceso de servicio, más probabilidad hay de que el personal de servicio, el equipo y las instalaciones constituyan una parte importante de la experiencia del servicio. Al elegir entre proveedores competidores, los clientes pueden basar su criterio de elección tanto e su evaluación de estos elementos como en su evaluación del resultado real del servicio. Este esquema puede ayuda a que los vendedores se centren en cuáles son los tipos de atributos dominantes en el paquete de servicios.

Los negocios de servicio que tienen un nivel elevado en los atributos de las personas tienden a ser más difíciles de administrar que aquellos que se basan primordialmente en el equipo.

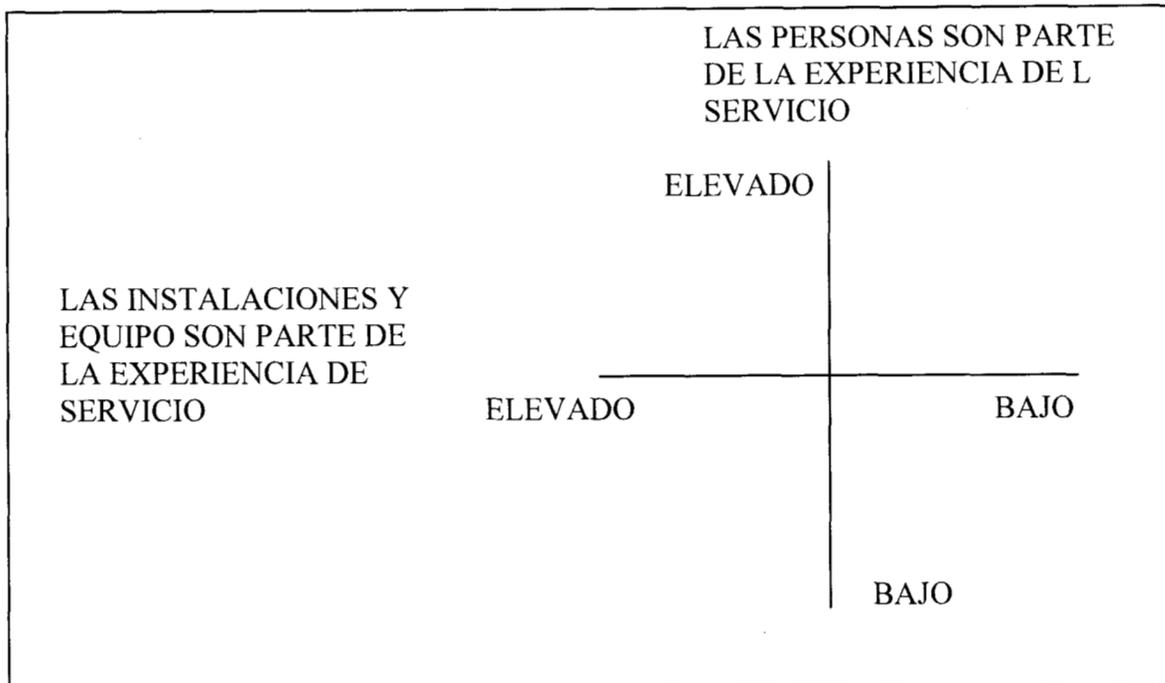


Figura 2 (fuente: Lovelock, Christopher H. "Mercadotecnia de servicios")

¿QUE TIPO DE RELACION TIENE LA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO CON SUS CLIENTES? Con muy pocas excepciones, los consumidores que compran artículos fabricados para su empleo en el hogar lo hacen a intervalos regulares, pagando por separado por cada compra, y muy rara vez entablan una relación formal con el fabricante. En el sector de servicio, los compradores tanto los domésticos como institucionales pueden recibir el servicio con una base continua. Esto ofrece una forma de categorizar los servicios, cuyos cimientos radican en la naturaleza de la relación y la entrega.

Podemos preguntar, en primer lugar: ¿la organización de servicio entabla una relación de "membresía" con sus clientes, como en el caso de las suscripciones telefónicas, la banca y el médico familiar? O ¿no existe una relación formal? Y en segundo: ¿el servicio se proporciona sobre una base continua, como un seguro, una difusión por radio o televisión o una póliza de protección? O ¿cada transacción se registra y se cobra por separado? Esto nos da como resultantes cuatro vertientes de clasificación:

1. Servicio continuo con una relación cliente-proveedor de membresía (seguros, inscripción a la universidad).
2. Servicio continuo con una relación cliente-proveedor no formal (estación de radio, protección policiaca, faro, carreteras publicas).
3. Transacciones separadas con una relación cliente-proveedor de membresía (suscripción a una serie de obras de teatro, o a una revista).
4. Transacciones separadas con una relación cliente-proveedor no formal (renta de automóviles, servicio de correos, transportación pública).

La ventaja para la organización de servicio que tiene una relación e "membresía" es que sabe quiénes son sus clientes actuales y, por lo común, el empleo que dan a los servicios ofrecidos.

¿QUE TANTO ESPACIO HAY PARA SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE Y PARA EL JUICIO DE PARTE DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS? Debido a que los servicios se crean a medida que se consumen y debido a que el cliente está realmente involucrado en el proceso de producción, hay una esfera de acción mucho más amplia para ajustar el servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes individuales, ese ajuste puede tener lugar por lo menos a lo largo de dos dimensiones 1) grado de ajuste del servicio y 2) grado de criterio del personal para satisfacer las necesidades del cliente.

Algunos conceptos del servicio están bastante estandarizados. Otros ofrecen a sus clientes una extensa gama de opciones. En cada uno de estos casos, el papel del personal que está en contacto con el cliente es una tanto limitado, con excepción de ajustar su estilo personal al cliente y responder a las preguntas directas, el personal tiene relativamente muy poca libertad para alterar las características del servicio que proporciona.

Una tercera categoría de servicios otorga al personal que está en contacto con los clientes una amplia libertad en lo que concierne a la forma en la cual se proporciona el servicio, y sin embargo, esos individuos no establecen una diferencia significativa en las características de su servicio entre un cliente y otro.

Sin embargo hay una clase de servicios que no sólo implica un elevado de ajuste, sino que requiere que el personal que tiene contacto con los clientes ejerza su criterio en lo que concierne a las características del servicio y a la forma en la cual se proporciona a cada cliente. En esta categoría, el lugar del control cambia del usuario al proveedor (una situación que para algunos clientes parece desconcertante).

Se dan las siguientes combinaciones:

1. Grado alto de ajuste del servicio con alto grado de criterio del personal (servicios legales, diseño arquitectónico, servicio de taxis).
2. Grado bajo de ajuste del servicio con alto grado de criterio del personal (educación programas de prevención de la salud).
3. Grado alto de ajuste del servicio con bajo grado de criterio del personal (servicio telefónico de hotel).
4. Grado bajo de ajuste del servicio con bajo grado de criterio del personal (transporte público, sala de cine, etc.).

Otros esquemas de clasificación

Dos enfoques adicionales a la clasificación de los servicios se basan en la durabilidad de los beneficios de lo servicio y en la entrega de éste. Vamos a analizar brevemente cada uno de ellos:

a) Duración de los beneficios

Un área potencialmente fructífera para la investigación de los servicios es paralela a la distribución de bienes duraderos y no duraderos. Podemos tratar de categorizar los servicios conforme a cuánto tiempo duran sus beneficios. Por ejemplo los correspondientes al lustrado

de calzado duran hasta que este se vuelve a ensuciar, los beneficios de un corte de pelo duran hasta que el cliente ve que su cabellera ha crecido o piensa que necesita un nuevo corte. Algunos beneficio del servicio duran, en teoría toda la vida (por ejemplo, la educación superior). Otros como muchas formas de entretenimiento, son muy fáciles de olvidar y sus beneficios asociados sólo duran mientras está en progreso la entrega del servicio.

b) Duración de la entrega del servicio

La cantidad de tiempo requerido para recibir un servicio varía de unos cuantos minutos en el caso de una simple transacción financiera o una llamada telefónica breve, hasta varios años, como en el caso de la educación universitaria. Las implicaciones del tiempo de entrega del servicio dependen de sí el cliente debe estar o no presente todo el tiempo que dure la entrega del servicio. Mientras más largo sea el período que el cliente deba pasar en la ubicación del servicio, más probabilidades hay de que la organización deba proporcionar elementos de servicio adicionales. Si la entrega dura más de una par de horas, tal vez serán necesarias instalaciones de sanitarios y de bebidas refrescantes.

Elementos de los servicios

Dos características distintivas del servicio son, en primer lugar, que el servicio es un proceso o un desempeño, más que sólo una "cosa" y, en segundo lugar, que los clientes están considerados, en mayor o en menor grado, en el proceso de producción del servicio. Estas dos dimensiones son decisivas para la comprensión del concepto de encuentro de servicio, definido como "un periodo durante el cual una consumidor interactúa directamente con un servicio". Una tema importante es que la naturaleza y el grado de los encuentros de servicio varían ampliamente, según el nivel de contacto del cliente con la organización y su personal.

Cuando los clientes reciben la prestación de sus servicios, perciben determinados resultados de esos servicios. Sus acciones futuras (vuelvan o no) dependen de cómo se sientan

con esa experiencia. Cuanto más compensados se sientan en su interacción con su organización, más predispuestos estarán a seguir utilizando sus servicios en el futuro.

Un momento de la verdad constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto en cualquier aspecto de su organización que dé como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad de su servicio.

Tres clases de momentos de la verdad que son decisivos en sus relaciones con la clientela:

- 1 El entorno físico de su oficina y las demás representaciones tangibles de su servicio.
- 2 El personal de su organización que entra en contacto con el cliente.
- 3 Los clientes, que toman parte en el proceso de producción de los servicios.

Todos esos recursos, que afectan a la relación con la clientela, son claramente visibles para los clientes.

Además, existe una cuarta clase de interacción que tiene un impacto directo en las relaciones con los clientes: el recuerdo que tenga el cliente de sus pasadas experiencias con su organización.

Los momentos de la verdad pueden ser favorables o desfavorables. La relación del cliente con una organización de servicios es más amplia e implica más factores diferentes que las relaciones de los consumidores con las empresas productoras o comercializadoras de bienes físicos.

Recuerde que cuando se evalúa el trabajo de un carpintero, el cliente no sólo juzga el orificio de un cuarto de pulgada (calidad interna), sino también la cortesía, la apariencia y la prontitud del carpintero (calidad externa).

De hecho, la mezcla de marketing de las organizaciones de servicio incluye tres elementos adicionales a los cuatro tradicionales (producto, precio, plaza y promoción). Por coincidencia, los tres elementos adicionales a los cuatro tradicionales (producto, precio, plaza y promoción). Por coincidencia, los tres elementos adicionales también comienzan con P:

1. Personal: con cuyos miembros entra en contacto el cliente.
2. Procedimientos que cumple el personal cuando interactúa con los clientes (momento de la verdad).
3. Evidencias físicas del servicio: los entregables o representaciones tangibles del servicio (los souvenirs).

La calidad externa es, en realidad, más importante para los clientes que la calidad interna, siempre y cuando la calidad interna se mantenga en niveles aceptables.

La calidad externa es especialmente importante cuando los clientes no son capaces de evaluar la calidad interna.

Un nivel aceptable de calidad interna constituye un prerrequisito para lograr un nivel de calidad externa que conduzca al éxito.

La calidad debe asegurarse antes de que el servicio haya sido realizado, y no después, como podría ser el caso de la producción de tangibles. Esa seguridad de calidad se limita a entrenamiento, supervisión y motivación del personal de primer contacto con el cliente (PPCC).

Gran parte de la investigación sobre encuentros de servicio ha hecho hincapié en lo que se describe como "una interacción dual entre un cliente y un proveedor de servicios". Aun cuando sin duda es cierto que muchos problemas de la calidad del servicio giran alrededor de incidentes insatisfactorios entre los clientes y los empleados que están en contacto con ellos, en muchas industrias de servicio hay una creciente tendencia a emplear la tecnología para reducir al mínimo o incluso eliminar el contacto entre clientes y empleados. Por consiguiente, los encuentros cara a cara pueden ceder el paso a los telefónicos y el servicio personal se está reemplazando con el autoservicio, a menudo por medio de computadoras o máquinas.

El servicio como un proceso

Con anterioridad identificamos cuatro tipos de procesos de servicio fundamentales:

1. El procesamiento de personas que tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su persona física, y por consiguiente requiere su presencia física a lo largo de la entrega del servicio.

2. El procesamiento de posesiones ocurre cuando los clientes piden a una organización de servicio que proporcione acciones tangibles, no para ellos mismos, sino más bien para alguna posesión física. En este caso, los clientes no necesitan involucrarse durante la entrega del servicio, pero sí el objeto del que se trata.
3. El procesamiento del estímulo mental abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (pero no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia, a través de canales electrónicos.
4. El procesamiento de información consiste en acciones tangibles con las posesiones de los clientes (o con sus activos tangibles). En teoría, los clientes pueden tratar casi totalmente a distancia con el proveedor del servicio.

Como veremos muchos productos servicio son en realidad paquetes de actividades que incluyen un producto fundamental, más una variedad de elementos de servicio suplementarios. Estos otros elementos también se pueden clasificar a lo largo de las mismas dimensiones que antes mencionamos e incluso pueden incluir las cuatro categorías; por ejemplo, cuando los viajeros solicitan una reservación en una aerolínea (procesamiento de información), se transportan por aire (procesamiento de personas), ven una película durante el vuelo (procesamiento del estímulo mental) y la aerolínea transporta su equipaje (procesamiento de posesiones). Sin embargo, el producto fundamental (en este caso la transportación aérea del pasajero) es lo que impulsa su necesidad de los otros tres.

Niveles de contacto del cliente

Con respecto al nivel de contacto del cliente con la organización de servicio, en el cual supone un grado de participación en la elaboración del producto-servicio, tenemos tres tipos de servicio:

1. Los servicios de contacto elevado, son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal durante la entrega del servicio. Todos los servicios de procesamiento de personas (con excepción de aquellos que se proporcionan en el hogar) tienen cabida en esta categoría, al igual que algunos servicios de las otras categorías, cuando por razones de tradición, preferencia o falta de otras opciones, los clientes van a la ubicación de servicio y permanecen allí hasta que termina la entrega del servicio.
2. Los servicios de contacto mediano implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios en los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (ó este llega hasta el hogar de aquéllos o a la ubicación de un tercero), pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tienen muy poco contacto con el personal de servicio. El propósito de este contacto a menudo se limita al establecimiento de relaciones, la definición del problema cara a cara, dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta. En esta categoría también están incluidas las operaciones sencillas de autoservicio, en las cuales los clientes deben operar físicamente una máquina que pertenece al proveedor o que está asociada con él.
3. Los servicios de bajo contacto no implican ningún contacto físico entre los clientes y proveedores de servicio. En vez de ello el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos (una tendencia que está aumentando rápidamente en la sociedad actual, orientada a la conveniencia). Tanto los procedimientos de estímulo mental (por ejemplo, televisión por cable), como los del procesamiento de información (por ejemplo, los seguros) tienen cabida naturalmente en esta categoría. También están incluidos los servicios de procesamiento de posesiones en los cuales el artículo que requiere servicio se puede enviar a la ubicación de servicio o someterse a "arreglos remotos" que se proporcionan electrónicamente en la ubicación del cliente desde otra ubicación distante (un servicio cada vez más común para abordar los problemas con el software). Por último, como antes mencionamos, muchos servicios que antes eran de elevado contacto se están transformando en servicios de bajo contacto cuando los clientes

hacen sus compras desde sus hogares, realizan sus transacciones bancarias por teléfono y llevan acabo una variedad de transacciones a través de Internet.

El servicio como un sistema

Cualquier negocio de servicio se puede considerar como un sistema que incluye operaciones de servicio, en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una entrega del servicio, donde tiene lugar el "ensamble" final de estos elementos y se proporciona el servicio al cliente. Unas partes de este sistema son visibles (o por lo menos aparentes) para los clientes; otras están ocultas en lo que en ocasiones se conoce como el núcleo técnico, y el cliente tal vez ni siquiera está enterado de su existencia.

Sistema de operaciones del servicio

Lo mismo que una obra de teatro, los componentes visibles de operaciones del servicio se pueden dividir en aquellos relacionados con los actores (o el personal de servicio) y los que están referidos al escenario (o instalaciones físicas y equipo). Lo que sucede tras bambalinas tiene muy poco interés para los clientes. Como en una audiencia, éstos evalúan la producción conforme a aquellos elementos que en realidad experimentan durante el curso de la entrega del servicio y, por supuesto, conforme al resultado percibido del servicio. Naturalmente, si los individuos que están tras bambalinas fallan en desempeñar bien sus tareas de apoyo, el impacto en apariencia será para los clientes.

La proporción de la operación total del servicio que es visible para los clientes varía según la naturaleza del servicio. Los servicios de contacto elevado relacionan directamente a la persona física del cliente. Requieren que los clientes entren a la "fábrica", aun cuando todavía pueden tener lugar a muchas actividades tras bambalinas, que ellos no pueden ver. Los servicios de contacto mediano, en contraste, requieren una participación menos considerable del cliente en la entrega de un servicio. En consecuencia, el componente visible del sistema de operaciones de operaciones del servicio es proporcionalmente menor que en el caso de los servicios de procesamiento de personas. Los servicios de bajo contacto reducen al mínimo el contacto del cliente con el proveedor del servicio. Resultado de ello es que una gran parte del

sistema de operaciones del servicio está ubicada tras bambalinas. Los elementos del escenario por lo común se limitan a los contactos por correo y a las telecomunicaciones.

Sistema de entrega de servicios

La entrega de servicio concierne a dónde, cuándo y cómo se proporciona al cliente el producto o servicio. Este sistema abarca no sólo los elementos visibles del sistema de operación del servicio (apoyo físico y personal de servicio), sino que también puede implicar su exposición a otros clientes.

Tradicionalmente, la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes ha sido muy estrecha. Por razones de tanto de la eficiencia operacional como de la conveniencia para el cliente, el componente visible del sistema de operaciones del servicio se está reduciendo, a medida que cambian los sistemas de entrega y que el servicio cambia, de niveles elevados a niveles más bajos de contacto.

La entrega electrónica a menudo ofrece a los clientes una conveniencia mayor que el contacto cara a cara. Empleando la analogía del teatro, la distinción entre la entrega del servicio de contacto elevado y una de contacto bajo puede ser como la diferencia entre el teatro en vivo en un escenario y un drama creado para la radio. Esto se debe a que los clientes de servicios de bajo contacto por lo común jamás ven la "fábrica" en donde se desempeña el trabajo; cuando mucho, hablan por teléfono con un proveedor de servicios (o con alguien capaz de resolver un problema). Sin edificios ni mobiliario, e incluso sin la aparición de empleados que proporcionen indicios tangibles acerca de la calidad de la organización y de sus servicios, los clientes a menudo deben juzgarlos basándose en la facilidad de acceso por teléfono y después en la voz y la actitud responsiva de un agente de servicio al cliente que opera por teléfono. Cuando el servicio se proporciona a través de canales electrónicos impersonales, como máquinas de autoservicio, llamadas telefónicas automatizadas a una computadora central, o vía la propia computadora del cliente, entonces queda muy poco "teatro" para el desempeño. A veces las empresas tratan de compensar eso poniendo nombres a sus máquinas, tocando música grabada o instalando gráficas a color y con movimiento en las pantallas de las computadoras, pero los clientes tal vez no aprecien esos trucos.

No todos se sienten cómodos con la tendencia hacia los servicios de bajo contacto, y esa es la razón por la cual algunas empresas ofrecen una elección a sus clientes. Por ejemplo,

algunos bancos de menudeo ahora ofrecen una variedad de opciones para la entrega del servicio.

La responsabilidad del diseño y la administración del sistema de entrega del servicio tradicionalmente ha estado en manos de los gerentes de operaciones. Pero la mercadotecnia también se debe involucrar, debido a que es importante una buena comprensión de las necesidades y preocupaciones de los clientes si se quiere que el sistema elegido funcione bien.

El manejo de los momentos de verdad

¿En qué momento se juzga a una empresa? ¿Hasta que obtiene el servicio? ¿Hasta haber probado la comida para deducir si nos gusta un restaurante? ¿Cuál es el punto en que se comenta "me gusta esta compañía" o "¡nunca volveré a hacer negocios con esa gente!"?

Evaluamos a las empresas tan rápido como juzgamos a la gente. La gente hace juicios sobre nosotros antes de conocernos. Observa nuestro trabajo y lo critica. Ve nuestra oficina y somos juzgados. Se nos evalúa por nuestra forma de vestir y por nuestras amistades.

¿Cómo ser irresistible? Hay que manejar los momentos de la verdad. El momento de la verdad es un episodio en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión de la calidad de su servicio. Es cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene necesidad de su servicio. Existen aproximadamente 50 000 momentos de la verdad al día.

Y uno tiene que contar con el dedo del control de la calidad de cada uno de esos momentos de la verdad. ¿Por qué? Porque no sabemos en qué momento un cliente potencial nos juzgará.

Para tener éxito en los negocios, para poder servir al cliente, se tiene que manejar cada momento de la verdad. ¿Cómo se puede lograr? ¿Cómo se puede controlar cada momento de la verdad? No puede controlarlos todos, así que mejor hay que controlar aquellos que estén en las manos. Lo único que se necesita es ponerse del otro lado de la barrera; pretender que se es un cliente que elige a la persona que le ofrece determinados servicios.

No se tendrá la oportunidad de servir a nadie si no maneja adecuadamente los momentos de la verdad. La gente pasará sin mirarnos. Manejar los momentos de la verdad es la manera de invitar al servicio.

Está no es una tarea fácil, si uno está comprometido con el servicio, si realmente se desea servir al mundo, entonces debe saber que la gente sólo viene hacia uno si la atraemos. Únicamente llega cuando la invitamos. Hay que ponerse en el lugar de una persona que podría utilizar nuestro servicio; rastrear sus pasos; seguir la trayectoria que lo lleva hasta nuestra puerta. Hay que asegurarse de que cada uno de los pasos en el trayecto sea una invitación hacia un excelente servicio.

La gente llegará a solicitar servicio si le facilitamos el camino y hacemos que éste sea atractivo. Siempre que un cliente potencial hace una elección existe un momento de la verdad. No se deje pasar los pequeños de talles. La forma en que se contesta el teléfono cuando alguien llama constituye un momento de la verdad importante.

El manejo de todos los momentos de la verdad es la forma en que invitamos al servicio. Es la forma en que nos volvemos irresistibles.

Los clientes internos y externos

Se habla mucho actualmente sobre la forma de adaptarse al cliente. Pero ¿sabemos quienes son en realidad nuestros clientes? La forma de contestar la pregunta ¿a quién sirvo? Es cuestionándose ¿quien se beneficia con mi trabajo?

Quizá nos sorprendamos al descubrir quienes son nuestros clientes. A menudo nos encontraremos en una posición en la que no trabajaremos para el público ni para una empresa. Quizá prestemos nuestros servicios a otro miembro del personal; probablemente nuestro propio jefe trabaje para nosotros. Existe una diferencia significativa entre la persona a la que le reportamos y aquella para quien trabajamos.

Reportamos al jefe, sin embargo, él no necesariamente recibe los beneficios de nuestro trabajo por lo que no trabajamos para él en particular. ¿Quién se beneficia directamente con nuestro trabajo? Esa persona es nuestro cliente. Si cada individuo con el que trabajamos tuviera de a quiénes está sirviendo, las operaciones se realizarían en forma más simple. Hay

que saber quién es nuestro cliente y servirle a esa persona (o personas). Ellas son a quienes debemos satisfacer en un negocio orientado al cliente e impulsado por el servicio.

A menudo los empleados tratan de complacer al jefe y no a la gente a la que sirven. Algunos gerentes se preocupan tanto sobre la impresión que su jefe tiene de ellos que olvidan firmar los cheques o revisar un informe para dar servicio al contador. Este enfoque autocentrado crea un rompimiento en la organización orientada al cliente. Todos desean complacer al jefe mientras el cliente real se queda sin nada. Consideramos que esto no es servicio. Pensamos que es más bien complacer al jefe y éste no siempre es el cliente.

Desafortunadamente, en la línea de mando las órdenes se dan a los subordinados teniendo poco cuidado de considerar las observaciones de las personas que tienen contacto con el público. Las órdenes de nivel superior a menudo son basadas en reglamentos que no toman en cuenta las necesidades de los clientes. La acción del jefe supremo es impedida por el gerente de nivel medio, que desea complacerle.

Muy a menudo los empleados en la línea de mando esperan que los supervisores les digan qué hacer ¿cómo pueden tomar decisiones los supervisores en favor de los clientes cuando realmente no conocen sus necesidades? Sugerimos que cada organización considere la posibilidad de permitir a quienes atienden al público directamente que expresen su opinión en el manejo de los clientes. Nadie los conoce mejor a ellos y sus necesidades que el dependiente.

Podremos observar que el enfoque de la línea de mando está configurado para transmitir las órdenes. Es una operación de comandos u órdenes de tipo militar en donde el objetivo es complacer al jefe. No está adaptada al cliente, ni orientada hacia el servicio.

En la gráfica de línea de mando todos tratan de complacer al jefe y ascender la escalera. En la de la pirámide invertida todos trabajan para el cliente final y saben que cada una de las personas para las que trabajan, en forma real, son clientes también.

El enfoque de la línea de mando o de complacer al jefe es la forma en que funcionan la mayor parte de las compañías. Complacer al jefe no siempre favorece a las organizaciones orientadas al cliente. El enfoque de la pirámide, en donde todos son clientes, significa que toda la empresa trabaja conjuntamente para servirse unos a otros mientras sirven al jefe real: el cliente que paga por el servicio.

Es el organigrama de la compañía que nos dice quiénes son los jefes. A quienes estamos sirviendo, la pirámide invertida revela quiénes son nuestros clientes en realidad (la gente que se beneficia directamente con nuestro trabajo).

El organigrama identifica al jefe a quien reportamos nuestras necesidades. La pirámide revela quiénes son nuestros clientes. Como nuestro cliente usualmente no es nuestro jefe, necesitamos de ambas.

El gerente también es servidor y empleado. El gerente, sirve a su equipo de trabajo; sus clientes son sus colaboradores. Su trabajo consiste en ver que éstos cuenten con recursos suficientes para satisfacer las necesidades de sus clientes. En cierto sentido, es el entrenador a cargo del bienestar de su personal. A casi ningún gerente le gusta esta idea. De ninguna manera se considere a los gerentes o jefes responsables por los resultados de su equipo de trabajo.

Su responsabilidad como gerente es la relativa al bienestar de la gente que le reporta. Y es eso todo lo que es uno responsable.

Una organización es un conjunto de personas que trabaja para un fin común. Un gerente de éxito debe aprender a manejar a los individuos. Hagámoslo y la gente se encargará de hacer funcionar a la empresa. ¿Cómo se maneja a la gente? Como trata un entrenador a su equipo de fútbol o de básquetbol.

No hay que manejar a nuestro equipo mediante un conjunto de reglas. Debemos hacerlo de acuerdo con lo que las personas que lo integran necesitan para sentirse bien. Si nuestro personal está contento, si existe bienestar, realizará sus funciones con un nivel óptimo de rendimiento, por el contrario, si estamos descontentos lo notaremos en su desempeño y sabremos que es necesario hacer algo para ayudarlos a sentirse bien nuevamente.

Si nos enfocamos en el bienestar de nuestra gente podremos manejar a cada individuo en forma simple, cuidadosa y productiva.

Un gerente que sirve a su equipo de trabajo es aquel que desempeña la función de un buen entrenador que no juega el partido por sus jugadores sino simplemente está pendiente de que cada jugador tenga lo que necesita para jugar. No tenemos por qué realizar el trabajo de nuestro personal, sólo debemos de asegurarnos de que cuenta con lo que necesita para realizar

sus funciones. En otras palabras, no se nos contrata por lo que hacemos sino por los resultados de nuestro equipo.

Manejar el bienestar no implica que deban hacerse a un lado las reglas de la compañía. No se tiene que renunciar a su reglamento. Sin embargo hay que asegurarse de que sea funcional para el personal y no sólo para los propósitos de la empresa, después de todo, los empleados conforman la compañía. Sirvamos a nuestro personal y éste actuará para el beneficio de la empresa. Cuidar de la gente es un trabajo activo. Si nos preocupamos por los empleados y los ayudamos para que se sientan bien, ellos cumplirán con sus tareas mejor de los que se puede imaginar.

¿Cómo podemos empezar a ser útiles para nuestro equipo de trabajo? Una forma es comenzar a escuchar, me refiero a escuchar de verdad. Preguntémosles si tienen alguna queja y escuchémoslos con cuidado y atención, las quejas son la clave para conocer las necesidades que debe satisfacer para que nuestro equipo se sienta bien.

Otra cosa que se puede hacer desde este momento es dejar de jugar el papel de quien puede resolver todas las dificultades o el sabelotodo, cuando lo hacemos le quitamos todo el poder a nuestro equipo, le estamos haciendo un no servicio. "Esa no es mi función" para ser un gerente de éxito hay que decir algo parecido.

Cómo brindar un servicio adicional

Lo primero que debe hacer es abandonar la forma usual en que resolvemos los problemas. Si concebimos nuestras funciones en la forma que nos enseñaron no podremos intentar un cambio ni sabremos cómo mejorar. Observémoslas desde un punto de vista renovado, en forma creativa, con la mente abierta y encontraremos nuevas posibilidades.

¿Qué impresión causaría nuestro departamento de cobranza si saliéramos a dar servicio a los clientes? Si usted maneja cobranzas memorice esta regla: es a través de convenios como se puede recuperar el dinero. Ese es el secreto para poder recuperar cualquier suma. Es mediante el acuerdo y no la discusión, como se logran los resultados. Busquemos establecer

convenios. Si alguien dice no puedo pagar hay que responder ¿cómo puedo ayudar a saldar su deuda?

¿Qué impresión nos causaría que nuestro departamento de telemarketing también estuviera ahí para brindar un auténtico servicio al cliente? Las llamadas automatizadas que se emplean para celebrar operaciones comerciales por lo general irritan a los clientes, esto porque las máquinas no son creativas, no escuchan. Sólo el deseo de servir transformará la forma en que realizamos todos nuestros negocios. Si estamos ahí para brindar servicio, no tenemos que leer un guión específico para vender un producto al cliente. Nunca efectuemos una llamada si no tenemos la intención de brindar servicio a quien llama, a la gente no le agrada que le vendamos un producto, les gusta que le ofrezcamos un servicio. La diferencia está en nuestra actitud. Si hacemos labor telefónicamente con la idea de hacer amigos y ayudar a la gente, tanto nuestra vida como la de los clientes se enriquecerán. También aumentará nuestro nivel de ventas. Pensémoslo ¿con quién preferiríamos adquirir un producto, con un vendedor o con un amigo?

La clave del éxito en la comercialización por teléfono es ser creativo al ofrecer un servicio. Pero debemos prestar servicio al cliente de manera honesta. Quizá no siempre cerremos una venta, pero el cliente nos recordará. Tal vez hasta nos llame la próxima vez que necesite lo que le ofrecemos. A la gente no le agradan los discursos de venta memorizados. Nuestra rutina de ventas nos puede servir a nosotros pero no a nuestro cliente.

Conozcamos los beneficios que nuestro producto o servicio puede ofrecer al cliente, luego llamémosle y seamos sinceros. Cuando sabemos qué es lo que podemos ofrecer al cliente, además de conocer los beneficios de nuestro servicio podemos confiar en nosotros mismos al transmitirle esta información de manera amistosa. Quizás podamos intentar esto: pretendamos que la persona que está del otro lado de la línea es un familiar querido o un amigo. Hablémosle del servicio que podemos ofrecerle. Si recordamos siempre que lo desea es prestar un servicio a la persona a la que estamos llamando, se operará un cambio en nuestra llamada.

Cómo ofrecer un servicio extraordinario

¿Qué entendemos por un servicio extraordinario? Servicio extraordinario es cuando un cliente tiene una experiencia 100% positiva con el servicio que se le presta. Es cuando se maneja cada momento de la verdad. Es cuando éste es impecable y obvio. Es cuando el cliente está tan satisfecho con lo que experimentó que desea obtenerlo nuevamente. Debemos proporcionar un servicio legendario para deleitar a los clientes. El mejor servicio constituye un concepto de servicio suficientemente bueno.

¿Se ha dado cuenta de que a menudo damos hecho el servicio extraordinario? A menos que se nos indique que el servicio es excepcional, en ocasiones no lo reconocemos y hasta que cometen un error, entonces demandamos una satisfacción.

Ofrecer un servicio excepcional comprende tres pasos:

1. Informar a la gente que nuestros servicios están a su disposición. Creemos que necesitamos que alguien nos diga que el servicio que recibimos es extraordinario para poder apreciarlo. La mayoría de las ocasiones la gente nos consciente de lo que se le ofrece a menos que se le indique verbalmente. Se nos tiene que hacer saber que estamos recibiendo un gran servicio para poder reconocerlo. No hagamos alarde de nuestro trabajo, lo que estamos sugiriendo es que no hay que esperar que alguien reconozca nuestra labor si no somos capaces de hacerlo. Sintámonos orgullosos del servicio que prestamos y compartámoslo con los demás.
2. Aceptar la responsabilidad personal que implica el servicio. Existe una forma de mejorar la posibilidad de que reconozcan nuestro servicio y al mismo tiempo aumentar nuestra capacidad de brindar un servicio extraordinario. Es muy simple. Todo lo que tenemos que hacer es empezar a firmar todo lo que hacemos. No coloquemos nuestro nombre en el trabajo que desempeñamos después de terminarlo, esa posición sería demasiado segura, podríamos realizar un trabajo mediocre y borrar nuestro nombre para nuestra protección. Estampemos nuestra firma en cada trabajo que realicemos antes de llevarlo a cabo. Este simple acto nos hará estar bien conscientes de que estamos a punto de brindar un servicio.

Reconocer que estamos involucrados personalmente aumentará nuestra capacidad para decidir ofrecer un excelente servicio, si nos damos cuenta de que tenemos oportunidad de brindar un gran servicio, será más fácil de que pongamos en ello todo el empeño. Poner nuestro nombre en el trabajo que realizamos nos fortalece. Reconforta íntimamente. Además, ese compromiso causa cierta impresión en todas las personas que observan nuestro trabajo y leen nuestro nombre. En cierta forma, nuestra firma personal es una aseveración que hace patente el deseo de brindar un servicio excelente. También es una forma de hacer saber a los demás que prestamos un servicio excepcional. Como ya vimos, a menos que mencionemos que nuestro servicio es extraordinario nadie lo apreciará así.

3. Mencionar a la gente que se le está brindando un servicio extraordinario. Hagámosle saber a la gente qué es lo que está recibiendo. Esto se puede hacer muchas formas, debemos encontrar la que se adapte a cada situación. ¿Cómo podremos informar a la gente que acaba de recibir un servicio excepcional? Respondamos esa pregunta y habremos cumplido con el último de los pasos para ser un servidor excepcional.

Como comenzar a servir

Se deben seguir cinco pasos en el servicio comercial:

1. Comprometernos a ser mejor. El compromiso es el comienzo de nuestra transformación en el servicio, afirmemos por convicción: "me gusta servir y que se me sirva" e iniciemos el proceso para lograrlo. Nuestra palabra tiene poder, usémosla para hacer nuestra declaración de intención. Todos tenemos nuestras propias ideas, pongámoslas en práctica y podremos cambiar el mundo. La primera acción que se puede llevar a cabo desde este momento es declarar nuestra intención de proporcionar un servicio excelente.
2. Reconocer el servicio donde lo encontremos. Comencemos a buscar oportunidades de prestar un servicio. Empecemos a notar cuándo se nos otorga un servicio. Reconozcamos

el servicio donde lo detectemos. Concienticémonos de todas las formas en que se nos sirve. Busquemos y apreciemos el servicio.

3. Comuniquemos lo que sentimos. Una vez que comencemos a notar el servicio, empezaremos a tener ideas sobre el mismo. Quizás tengamos ciertas quejas con relación a lo que percibimos. Es muy importante que encontremos a una persona comprometida que sepa escuchar. Necesitamos ventilar nuestras quejas, sentimientos y preocupaciones. Necesitamos compartirlas, posiblemente con alguien ya comprometido con la excelencia en el servicio. Encontremos a una persona que brinde un servicio excelente y comentémosle lo que percibimos del servicio.
4. Desarrollemos un plan y llevémoslo a la práctica. Si deseamos crear excelencia en el servicio en todo lo que hace, tracemos un plan, establezcamos una estructura para brindar servicio, e inventemos la forma de hacerlo.
5. Involucremos a los demás en el servicio. El proceso comienza con uno mismo, pero no termina ahí. Tanto usted como yo debemos encender la llama en los corazones de nuestros empleados y colaboradores, de nuestra familia y de nuestros amigos. Parte de ese proceso se dará:
 - A partir de nuestro propio ejemplo.
 - Fomentando conversaciones sobre el servicio.
 - Hablando sobre el placer que experimentemos al brindar servicio y también al recibirlo.
 - Apoyando y dando reconocimiento a quienes proporcionan servicios extraordinarios.
 - Solicitando a otros que se nos unan en el compromiso de ofrecer servicios excelentes.
 - Preguntándonos a nosotros mismos ¿qué es posible? ¿Cómo puedo ofrecer mejor servicio?
 - Preguntándoles a nuestros clientes ¿qué puedo hacer para brindarles mis servicios?

- En todo lo que hagamos preguntémonos ¿a quién estoy ofreciendo el servicio, a mí o a mis clientes?
- ¿Qué podemos hacer para brindar a los clientes un servicio memorable, legendario y fuera de lo común?

2.2 DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS DE SERVICIO Y EMPRESAS INDUSTRIALES

Muchas de las prácticas que se utilizan en las organizaciones profesionales se desarrollan originalmente en el área de las empresas de producción y distribución y, luego, fueron adoptadas por las organizaciones de servicio.

Las empresas de tangibles y las empresas de servicio tienen algunas similitudes entre sí. Las personas compran productos por lo que éstos pueden hacer, no por lo que son. Compran productos para solucionar problemas.

Por igual, las personas tampoco compran servicios profesionales compran soluciones a problemas. A pesar de las similitudes que existen entre las empresas de tangibles y las empresas de servicio, existen también, diferencias fundamentales entre ellas.

El peligro latente en el hecho de utilizar conceptos estratégicos propios de un sector en otro resulta más claro cuando se estudian atentamente las diferencias que existen entre las empresas industriales y las de servicios. Estas diferencias son:

a) Estandarización

Tal como la entienden las empresas industriales, la estandarización supone demostrar o dividir un producto en sus componentes y crear un montaje u otro proceso para fabricarlo de la forma más eficiente posible. Esta estandarización permite a las empresas industriales centrar aún más su atención en el producto, a la calidad del mismo y en su coste.

Cualquier intento de estandarizar un servicio lleva a desviar la atención que debería centrarse en el consumidor. Prescindir de la variabilidad y la flexibilidad para buscar la

estandarización conduce a que las empresas de servicios les resulte imposible modificar las condiciones del consumidor y satisfacer sus necesidades. Más aún, los medios de gestión de costes y calidad que acompañan a la estandarización en el sector industrial tienden a incrementar el coste de un servicio, sin que ello repercuta necesariamente en una mejora de la calidad o de la productividad.

b) Costes y precios

En el sector industrial se aplican técnicas estandarizadas de contabilidad de costes a cada paso del proceso de producción, incluyendo mano de obra, materiales y diversos tipos de gastos generales, para llegar a un coste total del producto. Se aplica entonces un margen de beneficios basado en diversas consideraciones, incluyendo la competencia que existe en el sector, y se fija un precio. Los resultados de este método, citado muchas veces como fijación de precios basada en el coste, son buenos porque el coste de producción y venta de un producto tangible se puede determinar físicamente.

En mayor medida que en los productos, el valor de un servicio se basa en la percepción subjetiva de su precio por parte de quien lo consume. Se basa en la eficacia con la que el consumidor percibe que el servicio satisfará sus necesidades o expectativas. El valor que un consumidor percibe en un servicio depende de la interacción entre precio y calidad.

Por tanto, en los servicios, el principio de fijación de costes basada en el precio produce resultados mucho mejores. Una vez fijado un precio que represente el justo valor del servicio en el mercado, el proveedor de dicho servicio debe hallar la forma de producirlo a un coste que este cubierto por su precio, sin olvidar su margen de beneficios.

c) Productividad

Determinar la productividad de una empresa industrial es tarea relativamente fácil. Sólo hay que dividir el número de unidades producidas por la suma de los factores necesarios para producirlos (mano de obra, materias primas, infraestructura, etc.). Las medidas más

utilizadas son la relación entre lo producido y el número de horas trabajadas (productividad de la mano de obra); y el rendimiento por unidad de capital (productividad del capital).

Sin embargo, en los servicios no hay resultados físicamente susceptibles de ser medidos. Los costes de la mano de obra y otros elementos similares no sirven para medir los resultados de un servicio.

La productividad del sector servicios se basa en la forma en que una organización de servicios puede mejorar su eficiencia a la hora de atender a sus clientes. Un bajo coste, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se reflejan en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes. No hay duda de que existen diversos métodos eficaces para determinar y controlar la productividad de ciertos servicios, incluyendo el de ventas por empleado o el de valor añadido por empleado, que es la diferencia entre el valor en términos monetarios de las ventas o ingresos y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos para generar tales ingresos.

d) Adecuación de la oferta y la demanda

En las empresas industriales la oferta y la demanda se controlan por medios de existencias, manteniéndolas en la fábrica en que se producen, en una instalación de distribución, en un lugar próximo a las instalaciones del cliente o en las mismas instalaciones de éste.

Esto resulta inadecuado para el sector servicios porque los servicios se consumen en el mismo momento en que se producen y porque no es posible almacenar los cambios en las condiciones o en la posición de un determinado cliente.

El coste de la capacidad sin utilizar en la empresa de servicios es el equivalente del coste de sus existencias en el almacén para la empresa industrial. La capacidad sin utilizar requiere un conjunto diferente de instrumentos de gestión, y en la práctica se gestiona contratando más trabajadores a tiempo parcial cuando se produce una fuerte demanda, eliminando el exceso de capacidad u ofreciendo descuentos en los precios. La capacidad sin utilizar en el sector industrial se puede eliminar produciendo más bienes y almacenándolos para su consumo futuro o también reduciendo la mano de obra. Sin embargo, en sectores de

servicios que requieren la inversión de grandes capitales (líneas aérea, asistencia médica, electricidad y telecomunicaciones, por ejemplo), el exceso de capacidad se gestiona reduciendo precios y ofreciendo incentivos para subsanar esa situación. Gestionar el exceso de capacidad en los sectores de servicios que requieren la utilización de grandes cantidades de mano de obra, como la contabilidad pública, los cuidados personales y las comidas rápidas, exige soluciones con un alto grado de sensibilidad y centradas en la gente dependen de los cambios en el comportamiento del cliente y también de la empresa de servicio.

e) Economías de escala

Las economías de escala suponen un beneficio a largo plazo para las empresas industriales, ya que se reduce el precio medio por unidad de producto, toda vez que el componente fijo del coste del producto se distribuye en una producción mayor. En contra de una creencia muy extendida, las economías de escala no benefician al sector servicios de idéntica forma. La razón está en que las estructuras de las empresas industriales y las de servicios son diferentes. Las economías de escala en el sector industrial permiten que la rentabilidad de la empresa varíe en relación directa con el volumen y tamaño de la organización. Un mayor volumen se asocia normalmente con una mayor rentabilidad.

Por el contrario en las empresas de servicios los costes por unidad pueden descender temporalmente a medida que se utiliza de manera exhaustiva la capacidad de la empresa, pero volverán a aumentar a medida que se añade nueva capacidad para atender a aumentos reales o potenciales de la demanda.

f) Curva de experiencia

Como norma general, en las organizaciones industriales con productos muy estandarizados los costes por unidad descienden en cerca de un 15% cada vez que se duplica la producción. Si está bien dirigida, la curva de experiencia ofrece una ventaja competitiva para las empresas industriales que tratan de conseguir rápidamente un mayor volumen y cuota de

mercado. Dado que el servicio no puede estandarizarse, la curva de experiencia no beneficia a las empresas de servicios, ya que no reduce directamente sus costes por unidad. Lo que si hace es mejorar el servicio, ya que el personal realiza repetidamente trabajos simples y complejos.

La curva de experiencia puede proporcionar una ventaja competitiva a los industriales al permitirles crecer y mejorar su cuota de mercado. Aprender haciendo puede suponer una ventaja competitiva para las empresas de servicios, siempre que sus empleados participen directamente en el diseño y en la prestación del servicio.

g) Crecimiento, tamaño y cuota de mercado

Las economías de escala y la curva de experiencia tienden a premiar con mayores beneficios el crecimiento, el tamaño y la cuota de mercado dentro del sector industrial. Pero no ocurre lo mismo en el sector servicios. En estas últimas el crecimiento tiende a que se diluyan las ganancias por acción, por profesional o por cualquier otra unidad de rentabilidad.

Además, el tamaño guarda escasa relación con la rentabilidad en las empresas de servicios. De hecho, en muchas ocasiones ha llevado a una disminución de los beneficios. En lo que respecta al tamaño como factor que beneficia a las instituciones de servicios, ello es cierto en cuanto a la mejora de su imagen. Una mejor imagen puede reducir los gastos de publicidad de la empresa en ciertos mercados y sirve para que la empresa atraiga y conserve a sus clientes y empleados más inteligentes.

Al igual que sucede con el crecimiento y el tamaño, la cuota de mercado no proporciona mayores beneficios a las empresas de servicios. La cuota de mercado parece sugerir un mercado finito y, por tanto, resulta más importante para los productos. Los servicios son variables, impredecibles e infinitos en cuanto a su potencial para satisfacer unas necesidades en permanente cambio, la cuota de mercado es más difícil de establecer y tiene menor importancia en este sector.

h) Introducción de un producto o de un servicio

Introducir un servicio en el mercado suele entrañar un riesgo superior al de lanzar un producto. Para establecer su posición frente a los compradores cualquier producto industrial o de consumo puede ponerse a prueba, modificarse o retirarse del mercado. Los servicios no se pueden tratar de la misma forma. Resulta difícil determinar su posición por muestreo o mediante cualquier otra técnica de prueba. Los consumidores no pueden probar el servicio y devolverlo si su calidad no se muestra acorde con sus expectativas. Garantizar la «devolución de su dinero» es algo que carece de sentido en un marco de servicios.

Para lanzar al mercado un nuevo servicio, las empresas de servicios deben apoyarse en la confianza, el crédito y la actitud que haya conseguido crear en sus clientes. Si el riesgo de introducir un servicio es mayor que el de introducir un producto, el riesgo de recuperación también es mayor. Si una empresa industrial lanza un producto inaceptable pero cumple sus garantías y corrige el problema poco a poco, pronto podrá volver a recuperar su imagen de calidad. Sin embargo, si una empresa de servicios cometiera un error similar, puede que nunca llegara a recuperar su prestigio en cuanto a calidad y que no consiguiera restablecer sus lazos de confianza con sus clientes.

i) Barreras para entrar en el mercado

En un primer momento, las barreras para entrar en el mercado parecen menores para las empresas de servicios que para las industriales, pero a largo plazo mantener una empresa de servicios puede resultar más difícil. Las barreras tradicionales que protegen a las empresas industriales no existen para las de servicios. Las únicas barreras que producen resultados a largo plazo para las empresas de servicios son:

- Sus recursos humanos. Tiene que ver con la capacidad de una empresa de servicios para atraer y conservar más personas de talento que sus competidores y para invertir de manera más inteligente en perfeccionar los conocimientos de sus empleados para que éstos puedan atender mejor a sus clientes.

- Sus relaciones con sus clientes. Produce resultados cuando una empresa de servicios atiende tan bien a sus clientes que crea en ellos una relación a largo plazo sin que éstos vean razón alguna para cambiar de proveedor.
- El poder de sus redes. Esto se refiere más que nada a las redes de proveedores, redes de comunicación, etc.

Realización de cambios

Poner en práctica un cambio en una empresa de servicios constituye una tarea más compleja y arriesgada de lo que sería en una empresa industrial. Dado que el producto actúa como mecanismo de integración, la ejecución de un cambio en una empresa industrial no requiere necesariamente una estrecha interacción entre quienes planifican y quienes llevan el cambio a la práctica.

La realización de cualquier cambio significativo en una empresa de servicios depende de otros factores. La producción y prestación de servicios requiere tanta aportación personal que para lograr el éxito en un cambio habrá que modificar las actitudes y el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la organización. Es esencial que exista una estrecha interacción entre planificadores y ejecutores del cambio, si es que se quiere obtener un consenso entre todos los afectados. En las empresas de servicio el cambio no es algo que se hace a la gente. Es algo que se hace con la gente.

2.3 INSTRUMENTOS ESTRATEGICOS

La utilización de conceptos y modelos centrados en la idea de producto hace que a las empresas de servicios les resulte más difícil conseguir una ventaja competitiva duradera en un ambiente tan duro como el que existe en todo el mundo.

Hay ciertos instrumentos estratégicos y métodos conceptuales que forman un marco adecuado para el pensamiento estratégico en las empresas de servicios. Estos instrumentos son:

a) El ciclo vital del servicio

Ayuda a una empresa de servicios a identificar los criterios de competitividad y las estrategias apropiadas durante sus fases de juventud, madurez y declive. Estas fases son en gran medida predecibles e irreversibles. Resulta útil como indicador de dónde estaba antes la empresa, la profesión o actividad del sector servicios, dónde está ahora y a dónde se dirige. Impulsada por fuerzas internas y externas, la dirección de una organización puede su posición dentro de un ciclo vital para pronosticar su rendimiento futuro y el de sus competidores.

El riesgo que entraña el no prestar la debida atención al ciclo vital es, de hecho, mucho mayor en el caso de una empresa de servicios que en el de una empresa industrial. Muchas empresas de servicios han estado históricamente sometidas a una profunda normativa, algo que no ha ocurrido en las empresas industriales. Esta extensa normativa ha distorsionado a su vez los ciclos vitales de tales servicios al sustituir la realidad del mercado por una política normativa.

La normativa vigente ha hecho que muchas empresas, profesiones y actividades del sector servicios se crean inmunes al ciclo vital, pero pasaron por alto la probabilidad de que en un momento dado desapareciera la normativa que las amparaba y se dismantelaran las barreras. De ahí que numerosas de servicios se hayan visto inmersas en un medio menos regulado y más competitivo en la fase de declive de su ciclo vital. En su inmensa mayoría han hecho caso omiso de esta situación, y están sufriendo las consecuencias de su actitud. Sin embargo, las que han admitido las nuevas realidades y su posición dentro del ciclo vital han resurgido en formas más vitales y obtenido sustanciosas ventajas competitivas.

b) El espectro del servicio a cliente/consumidor

Ayuda a una empresa de servicios a decidir qué mercados deben atender y cómo atenderlos de la forma más eficaz. Se basa en la premisa de que las empresas y sus unidades empresariales se sitúan a lo largo de un espectro horizontal, con puntos que representan diferentes necesidades del mercado. La forma en que una empresa o unidad empresarial satisface dichas necesidades (la forma en que crean valor) diferirá según la posición que ocupe en el espectro.

Cliente (servicio «puro»)	Cliente/consumidor (servicio producto)	Consumidor («producto»)
------------------------------	---	----------------------------

Figura 3.1 EL ESPECTRO DEL SERVICIO A CLIENTE/CONSUMIDOR

El usuario de un servicio tiende a mostrar un carácter complejo, y recibe la denominación de «cliente», y no la de «consumidor», a la izquierda del espectro. El cliente aquí demanda una solución única para sus complejos problemas (por lo que podría calificarse de servicio «puro»), lo que hace que el profesional que presta el servicio resulte casi indispensable para el cliente. Los problemas que aparecen en el lado izquierdo del espectro definen al cliente y al profesional trabajando en estrecha colaboración.

Hallar y poner en práctica la solución idónea para problemas menos complejos constituye la tarea más importante para las empresas de servicios situadas hacia la mitad del espectro. Sus problemas suelen ser más técnicos y las soluciones proceden más de la experiencia que de unos conocimientos especiales sobre técnicas de solución de problemas. El usuario del servicio se sitúa en algún lugar intermedio entre un «cliente» y un «consumidor». En mayor medida que en la zona izquierda del espectro, el servicio lo define aquí el cliente/consumidor, con independencia del profesional.

En el lado derecho del espectro del servicio al cliente/consumidor el servicio está estandarizado; casi se convierte en un «producto» que ofrece soluciones genéricas para problemas rutinarios. Sin embargo, el servicio nunca es un «producto» puro, ya que tal cosa no existe. El usuario del servicio similar a un producto se califica de «consumidor» y no de

cliente, ya que define sus necesidades y exigencias sin necesidad de ayuda alguna por parte del vendedor.

El espectro del servicio al cliente/consumidor no refleja ningún juicio de valor sobre méritos relativos de los diferentes puntos situados a lo largo del espectro. Desplazarse hacia la izquierda o hacia la derecha del espectro puede desembocar en alternativas igualmente atractivas que produzcan resultados igualmente deseables. Lo que es importante para las instituciones de servicios es marcarse un rumbo estratégico claro y evitar cambios casuales hacia lo que a veces puede ser un destino sorprendente.

A veces, al tratar de crecer con mayor rapidez, mejorar la eficiencia de sus profesionales y lograr economías de escala las empresas de servicios se desplazan hacia la derecha del espectro, en lugar de tratar de rejuvenecer girando hacia la izquierda, añadiendo más valor a sus clientes merced a sus conocimientos profesionales. La empresa podría también preguntarse si su potencial actual le permite dirigirse hacia la izquierda o si la empresa debiera consolidarse, desplazándose hacia la derecha para lograr posibles economías de escala y competir fundamentalmente en cuanto a precios.

Es importante observar que para las unidades empresariales suele ser un problema centrar su atención en más de una posición dentro del espectro, cuando es así carecen de la fuerza de las empresas cuyo esfuerzo se centra en un campo concreto, lo mejor suele ser crear unidades empresariales independientes que se correspondan con los múltiples puntos del espectro en los que la empresa quiere competir.

c) la creación de valor en el servicio

Ayuda a una empresa del sector a centrarse en la prestación del servicio en cualquier punto del espectro. Creación de es la forma en que satisfacen las necesidades del mercado que sirven las instituciones de servicios. Esto no indica que seleccionar una posición en el espectro de servicios al cliente/consumidor y crear los medios para atender a clientes o consumidores sean tareas que se excluyan mutuamente, es decir que se debe evitar caer en la trampa de

considerar que la decisión sobre los mercados que han de servir difiere de aquella que indicará la forma en que debe atenderse. La figura 3.2, muestra el principal medio de creación de valor en cada punto del espectro.

Estableciendo una relación entre las necesidades de sus clientes o consumidores y los recursos necesarios para satisfacerlas, las empresas logran un grado de atención que produce unos efectos de gran potencia.

Es conveniente considerar a los sistemas de creación de valor como componentes de un servicio. A su vez cada uno de dichos componentes se divide en actividades que forman una cadena de valor.

Cliente (servicio «puro»)		Cliente/consumidor (servicio producto)		Consumidor («producto»)	
Cliente	25%	Cliente	20%	Cliente	10%
				Interactivo	10%
Interactivo	50%	Interactivo	25%	Proceso	40%
		Proceso	30%		
Proceso	15%	Proveedor	20%	Proveedor	40%
Proveedor	10%				

Figura 3.2 EL ESPECTRO DEL SERVICIO A CLIENTE/CONSUMIDOR

d) Componentes esenciales de un servicio

Las instituciones de servicio crean valor para sí y para sus clientes o consumidores a través de algo que pudiera parecerse a una tubería sin grietas. Dicha tubería constaría de cuatro secciones o componentes del servicio:

El componente cliente/consumidor. Este componente de servicio hace relación a las actividades realizadas por los clientes o consumidores de la empresa, a las actividades vitales

para el éxito de la organización y para el bienestar de las personas que trabajan en ella. Cuanto más vital sea la necesidad del cliente o consumidor, mayor será el valor que pueda crear una empresa al satisfacer dicha necesidad y, por tanto, mayor será su oportunidad de incrementar sus beneficios. El valor creado por el componente cliente/consumidor alcanza su punto máximo en el extremo izquierdo del espectro, cuando el proveedor del servicio está en una relación que podríamos llamar de asociación con el cliente. El valor creado por el componente cliente/consumidor disminuye a medida que se desplaza hacia la derecha del espectro, donde la empresa de servicios ofrece servicios que se aproximan a la noción de productos.

El componente interactivo. Se relaciona con el vínculo directo personal o técnico que une a la empresa que presta el servicio con el cliente o consumidor. El componente interactivo crea valor para el usuario del servicio y, al mismo tiempo, para el proveedor del mismo. El valor que se crea está en garantizar que el precio es suficiente para cubrir su coste. Este componente es el que las empresas pueden utilizar con mayor eficacia para erigir barreras competitivas y aumentar los costes que supondría un cambio. Como lo muestra el espectro el componente interactivo tiene una enorme importancia para crear valor en el extremo izquierdo del mismo, donde la interacción entre el proveedor y el usuario del servicio es realmente vital. El componente va perdiendo importancia en el proceso a medida que nos desplazamos hacia la derecha del espectro, donde la interacción entre el proveedor y usuario desempeña un papel menos importante.

El componente proceso. Es el eslabón entre los componentes interactivo y proveedor. Lo forman las actividades que apoyan a los profesionales encargados de solucionar los problemas, profesionales que se sitúan en el lado izquierdo del espectro de servicios al cliente/consumidor. Es aquí una base necesaria, aunque insuficiente a la hora de competir. En el lado derecho del espectro, el componente proceso es fundamental para el éxito competitivo de la empresa de servicios. Esto no quiere decir que la calidad de las actividades del componente tenga menor importancia en el lado izquierdo. La calidad tiene la misma importancia en cualquier lado del espectro.

El componente proveedor (suministrador o fuente). Este crea valor para el proveedor y el usuario del servicio merced a la disponibilidad de fuentes eficientes. Las actividades del

componente proveedor que se desarrolla al lado izquierdo del espectro y que incluyen la adquisición de equipos informáticos o de suministros médicos de gran calidad y fiabilidad tienen importancia con respecto al servicio prestado. Pero estas actividades adquieren una mayor importancia competitiva en el lado derecho del espectro. El valor debe crearse a nivel empresa, si se pretende que la organización sobreviva a largo plazo. La naturaleza de la aportación de la empresa a la creación de valor a nivel de unidad empresarial incluye: Capital, gestión/conocimientos, tecnología y marketing/imagen. Una empresa de servicios crea valor cuando no sólo entiende el papel relativo de los cuatro componentes del servicio en los diferentes puntos del espectro, sino también los atributos de los diferentes mercados a los que quiere atender. Estos atributos varían a lo largo del espectro. Las empresas de servicios no se dedican a servir a mercados y empresas, sino a personas. Las actitudes, emociones, necesidades, expectativas y comportamiento de los clientes o consumidores de las empresas de servicios varían muy poco en uno u otro extremo del espectro. Ni el tamaño absoluto del mercado ni la cuota del mismo tienen importancia para la economía de la empresa de servicios situada en el extremo izquierdo del espectro. Tales mercados suelen estar fragmentados y se caracterizan por la existencia de un número relativamente reducido de clientes muy refinados que buscan la mejor calidad sin importarles su precio. Hay un gran nivel de confianza en la relación profesional. En el lado derecho del espectro, los mercados suelen ser grandes, centrados en el consumidor y con una concentración sustancial. El tamaño absoluto y la cuota del mercado son más importantes para la economía del proveedor. Los consumidores se preocupan por sus costes y el precio es un factor competitivo muy importante. Desde el punto de vista de cliente/consumidor, la calidad es la base fundamental para competir en todos los puntos del espectro.

Los medios de creación de valor por medio de dichos de dichos componentes difieren en cada punto del espectro. De hecho las diferencias son las responsables de problemas que tienen muchas instituciones de servicios para servir a mercados diferentes mediante actividades de carácter general. Las diferencias explican aún mejor por qué es tan importante no centrarse sólo en las necesidades del cliente o consumidor, sino también en las actividades específicas necesarias para satisfacerlas. El impacto relativo de cada uno de los cuatro

componentes del servicio y la creación de valor se presentan gráficamente en la figura anterior, representados por el relativo peso específico asignado a cada componente.

e) la cadena de valor del servicio

Ayuda a una empresa de servicios a determinar como procurarse los recursos que necesita para poner en práctica las estrategias que haya adoptado para competir en cualquier punto del espectro. Es de gran utilidad para diseñar y ejecutar las estrategias del sector servicios. Específica con todo detalle las actividades que realizan las empresas de servicios para crear valor para sus clientes o consumidores y proveedores. Representa un conjunto de tareas, funciones o actividades inconexas que, de llevarse a cabo, suponen la base de una ventaja competitiva duradera, incluso frente al competidor más duro. La ventaja competitiva se logra si se realizan las actividades estratégicas que añaden valor de una forma más eficaz y eficiente, ya que dichas actividades son la clave para entender importantes necesidades del consumidor.

Estos instrumentos son tan adecuados para empresas de comida rápida como para bancos de inversiones, para grandes empresas multinacionales de servicios y para compañías pequeñas y de ámbito regional. Sólo mediante el uso combinado de los cuatro instrumentos y la integración de los consiguientes procesos podrá una empresa de servicios a diseñar y ejecutar las estrategias que le sirvan para lograr mantener una ventaja competitiva.

2.4 CAUSAS DE DEFICIENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Las compañías de servicio son más difíciles de administrar utilizando un enfoque de mercadotecnia tradicional. En una empresa de bienes, éste está bastante estandarizado y

permanece en un anaquel, esperando que el cliente lo tome, lo pague y se lo lleve. En una empresa de servicio, existen más elementos. Considere a un cliente que visita un banco para obtener un crédito (servicio x). El cliente ve a otros clientes en línea esperando éste y otros servicios. Asimismo, ve un entorno físico que consiste en un edificio, el interior del mismo, equipo de mobiliario. Además, ve al personal de contacto y trata con el funcionario de crédito. Todo esto es visible para el cliente. Lo que no es visible es todo un proceso de producción y un sistema de organización "oculto" que apoyan la parte visible de la empresa de servicios. Por tanto el resultado de los servicios recibe la influencia de una gran cantidad de elementos variables.

Como por lo general los servicios tienen cualidades de experiencia de credibilidad más elevadas, los consumidores sienten un mayor riesgo en su adquisición. Esto tiene varias consecuencias. Primero, por lo general, los consumidores de servicio confían más en la recomendación oral que en la publicidad de la compañía de servicios. Segundo, confían más en el precio, personal e indicaciones físicas para juzgar la calidad del servicio. Tercero, son muy leales al proveedor de servicios cuando quedan satisfechos.

Las empresas de servicios enfrentan tres tareas: Elevar la diferenciación competitiva, la productividad y la calidad de servicio. Si bien éstas interactúan en cierta medida, se analizarán por separado, dando mayor realce a la calidad del servicio que es el tema que nos ocupa en este estudio.

ADMINISTRACION DE LA DIFERENCIACION COMPETITIVA

Con frecuencia, los mercadólogos de servicios se quejan de la dificultad de diferenciar los servicios de los competidores. La desregulación de varias industrias importantes de servicios precipitó una intensa competencia en precios. La solución a la competencia en precios consiste en desarrollar una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta podrá incluir características innovadoras para distinguirlas de los competidores. Lo que el cliente espera se conoce como paquete de servicios primarios, y a éste pueden agregarse características secundarias de servicios. El problema más importante es que muchas innovaciones de servicios son fáciles de copiarse. Pocas de ellas son perspectivas a largo

plazo. Aun así, la empresa de servicios que busca e introduce innovaciones en el servicio con regularidad ganará una serie de ventajas temporales sobre los competidores y, al hacerse de una reputación de innovación, podrá retener a los clientes que desean ir con el mejor. Las compañías de servicios pueden diferenciar su entrega de servicio de tres maneras, es decir por medio de las personas, del entorno físico y de los procesos (las tres "P" de la mercadotecnia de servicios). Una empresa de servicios puede distinguirse a sí misma por tener personal más capaz y confiable de contacto con los clientes que los competidores. Una empresa de servicios desarrollará un entorno físico más atractivo en el cual entregar el servicio. Por último, puede diseñar un proceso superior de entrega, como la banca en casa. Las empresas de servicio podrán trabajar asimismo en la diferenciación de la imagen, de manera específica por medio de símbolos y marcas.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen seis enfoques para mejorar la productividad de los servicios. El primero es hacer que los proveedores de servicio trabajen más duro o con mayor inteligencia. El segundo es elevar la cantidad del servicio al perder cierta calidad. El tercero es "industrializar el servicio" al agregar equipo y estandarizar la producción. La cuarta es reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio al inventar una solución de producto. La quinta es diseñar un servicio más eficaz. La sexta es presentar a los clientes incentivos para sustituir su propia mano de obra por la de la empresa. Las empresas deben evitar presionar la productividad tanto que reduzcan la calidad percibida. Algunos pasos de productividad, al estandarizar la calidad, elevan la satisfacción de los clientes. Otros pasos de la productividad elevan la estandarización y roban al cliente el servicio personalizado. El "toque delicado" se reemplaza por la "alta tecnología".

ADMINISTRACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Con un servicio de calidad todo el mundo gana. Ganan los consumidores. Ganan los empleados. Ganan los directivos. Ganan los accionistas. Gana la comunidad. Gana el país.

¿Cómo explicar la incongruencia de que la calidad del servicio produzca beneficios y todavía existan tan pocos proveedores que se preocupen por ella? Los signos de indiferencia, descuido y servicio incompetente los podemos encontrar en todas partes.

La dirección no es suficiente

Un fuerte compromiso de los niveles directivos con la calidad en el servicio vigoriza y estimula a la organización a perfeccionar su nivel de servicio. Un papel ambiguo en los niveles directivos, un escaso trabajo en equipo y otros elementos irritantes que surgen en un entorno de directrices claras y sin un liderazgo definido afectan negativamente el nivel de calidad del servicio de una organización.

El verdadero liderazgo en el servicio crea una tónica de excelencia que prevalece sobre las complejidades operativas, sobre las presiones externas que genera el mercado o sobre cualquier otra barrera que exista y que pudiese afectar a la calidad del servicio. El servicio mediocre es algo normal pero no es inevitable. Un servicio excelente no es una ilusión; es posible sobreponerse a las condiciones que provocan la mediocridad en el servicio. La clave radica en un genuino liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los servidores.

Dirigir no es suficiente, el trabajo en el área de los servicios puede ser difícil y desmoralizante. Los clientes pueden ser groseros. Las normas de la empresa pueden ser sofocantes. Darle servicio a un gran número de clientes puede resultar abrumador. La fatiga del final del día puede dar lugar a desequilibrios. El trabajo extra puede provocar que los empleados sean menos eficientes debido a la fatiga acumulada, aunque tengan experiencia técnica necesaria para producir resultados óptimos.

A muy pocos de nosotros les gusta ser tratados como irreales por los proveedores de servicios. Muy pocos de los proveedores de servicios comienzan su trabajo dispensando a los consumidores un trato de este tipo. Casi siempre el comportamiento robot en la prestación de servicios se produce con el desarrollo del propio trabajo.

El personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestren el camino. Esa es la esencia del liderazgo.

El origen de la mala calidad del servicio radica en la ausencia, en la mayoría de las empresas, de un fuerte liderazgo de servicios.

Características de los líderes del servicio

Existen algunas características del liderazgo del servicio de las que resulta útil hablar en general. He aquí algunas de las características más importantes:

1. Visión del servicio: los líderes conciben la calidad del servicio como la clave del éxito.
2. Altos estándares de calidad: los verdaderos líderes del servicio aspiran a un servicio que se convierta en algo legendario; son conscientes de que un buen servicio puede no ser lo suficiente bueno como para diferenciar su empresa de las demás.
3. Liderazgo sobre el terreno: los líderes del servicio dirigen las operaciones a donde está la acción, en vez de dar órdenes desde un escritorio.
4. Integridad: una de las características esenciales del liderazgo del servicio es la integridad personal. El valor que se asigna a hacer lo correcto, aun cuando no sea conveniente o sea muy costoso.

La rentabilidad de la calidad

La gestión por la calidad significa nada más y nada menos que un cambio que un cambio total en la cultura de la empresa, una transformación radical en la filosofía de gestión, un compromiso permanente en todos los niveles de la organización para buscar constantes perfeccionamientos. La clave de la revolución en la calidad puede ser resumida en una frase: satisfacción del consumidor.

Los líderes de servicio, como hemos señalado, creen fundamentalmente que la alta calidad produce resultados positivos en la línea final de sus estados financieros.

En la actualidad, mejorar el servicio desde la óptica del servicio es lo que produce beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una

mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

A largo plazo, el factor individual más importante entre los que afectan el comportamiento positivo o negativo de un negocio es la calidad de sus productos y servicios con relación a los de sus competidores. La calidad ofrece ventajas competitivas de dos formas:

- A corto plazo, la calidad superior permite incrementar los beneficios por las vías del aumento de los precios.
- A largo plazo, la calidad superior y/o mejorada en términos relativos constituye el camino más efectivo para que una empresa crezca. Aun cuando existan costes a corto plazo relacionados con el perfeccionamiento de la calidad, a largo plazo estos costes se ven ampliamente compensados por las economías de escala.

La prestación de un servicio de alta calidad produce resultados cuantificables en la rentabilidad, en los niveles de ahorro en costes y en la participación de mercado. Esto no quiere decir que el precio no sea importante, pero sí que los clientes de todo tipo están dispuestos a pagar un precio más alto (o premium) a cambio de productos y servicios considerados excelentes en su calidad. La calidad de sus servicios le permitirá cobrar más por sus servicios.

Las personas pagan más si obtienen más. Este hallazgo se nos hace obvio, una vez que lo hemos descubierto. Pero, si es tan obvio y las evidencias se acumulan demostrando que la calidad paga, ¿por qué tantas organizaciones profesionales se rehusan a utilizar métodos para medir sus niveles de desempeño o performance con base en los criterios utilizados por los clientes? Quizá se debe a que los profesionales consideran más fácil utilizar mediciones que respondan a las normas profesionales (que les son familiares), en vez de aventurarse en el uso de los criterios subjetivos que surgen en el retorcido mundo de las percepciones y las necesidades de los clientes. Pero, para competir con eficacia, más y más profesionales tendrán que recurrir a la mitad externa de la fotografía de la calidad. Lo único que usted tiene que hacer es investigar qué es lo que sus clientes desean y dárselo mejor que ningún otro. Es obvio que esto es mucho más fácil de decir que de hacer. Algunos profesionales actúan como si los costes fuesen la única variable disponible, el único factor que pueden (o podrían) controlar.

Esa es una posición sumamente inestable e insostenible que no puede ser mantenida por mucho tiempo. Para mantener bajos los costes, algunas medidas eventualmente afectarán de forma negativa a la calidad del servicio. Posiblemente no sea intencional, pero inevitablemente se producirá una reducción en los niveles de calidad. Usted tiene dos opciones para atraer a nuevos clientes: 1) la vía rápida, mediante la reducción de sus honorarios, los que pueden alterar la estabilidad de todo el mercado durante años; o 2) en una acción deliberada y sistemática, por medio de la prestación de un más alto nivel de calidad en sus servicios.

Como profesional, usted debe pensar en la calidad como algo más que evitar una demanda por mala práctica, o como algo que le permita impresionar a sus colegas, o como una vía para satisfacer un desafío profesional. Es necesario que piense en las necesidades y preferencias de los clientes. Calidad es algo más que un problema técnico debe ser solucionado; es una oportunidad competitiva.

La calidad crea verdaderos clientes

Las relaciones entre los clientes y las organizaciones profesionales recorren un ciclo de vida. La primera etapa del ciclo de vida de las relaciones con los clientes se inicia antes de que éstos sean percibidos como tales. En esa etapa, usted debe crear una imagen pública de su organización que permita que el cliente en potencia (o prospecto) pueda ponerse en contacto con usted y, a su vez, usted pueda ponerse en contacto con él. El objetivo de esa etapa (contactos personales) se alcanza a través de las actividades tradicionales de marketing. Usted debe ser capaz de crear una imagen satisfactoria en el prospecto antes de establecer contacto directo con él. El objetivo de la segunda etapa es el de desarrollar una relación estable con los prospectos con los que se ha hecho contacto con anterioridad. Asumiendo que se haya establecido una relación satisfactoria, cuando los prospectos sientan la necesidad de servicios profesionales o se sientan insatisfechos con la organización que utilizan, se interesarán en usted y en su firma. Esto se logra tanto por medio de las actividades tradicionales de marketing (boletines informativos, folletos, etc.) como por medio de contactos personales frecuentes con los prospectos. La tercera etapa está representada por la frase de venta de su persona y/o de su organización (que se corresponde con la fase de compra del cliente). El objetivo de esta fase es el de lograr una venta que convierta al prospecto en cliente. Esta fase incluye la acción de convencer al prospecto de que su organización está en disposición y

capacidad de ofrecerle un mejor servicio que las demás organizaciones competidoras. La cuarta etapa es la de producción/consumo del servicio. El objetivo es el de lograr que los clientes regresen y sigan utilizando sus servicios. En esta etapa, usted podrá retener a sus clientes por medio de un servicio de alta calidad, al lograr que vuelvan a situarse en la onda de la segunda etapa, de manera tal que se sientan comprometidos (en el futuro) con su organización. En cualquiera de esas etapas, los clientes pueden abandonar la onda o permanecer en ella y pasar a la siguiente etapa. Sin embargo, el hecho de que el cliente compre y vuelva a comprar dependerá de que se le suministre un servicio de mejor calidad.

La razón por la que los clientes cambian de firma u organización profesional es, en una palabra, ¡servicio! (o la falta de él). Lo que los clientes desean (y por lo que están dispuestos a pagar) es servicio de alta calidad.

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas.

Los verdaderos clientes son como los alquileres: mantienen y generan ingresos a los fondos de la empresa.

La esencia del marketing de los servicios es el servicio. Mientras que los libros de texto de marketing ponen énfasis en las cuatro P del marketing (producto, plaza, promoción y precio), en el sector servicios el arma competitiva más importante es la quinta P (de performance, en inglés, o sea: actuación, funcionalidad, cumplimiento, prestación). Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras; es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea verdaderos usuarios que comprenden más y que sean más leales y que difundan verbalmente publicidad positiva.

El servicio de categoría diferencia a una empresa de sus competidores de una forma que es importante para los clientes. Mientras las empresas que compiten en el sector servicios frecuentemente tienen instalaciones, equipos y portafolios de servicios similares, las empresas que ofrecen un servicio de calidad no son percibidas como similares por los clientes. Una calurosa y genuina felicitación recibida de un proveedor de servicios o la eficacia en responder

a una solicitud muy especial, pueden ayudar a que, para sus clientes, una empresa parezca muy diferente a los proveedores de servicios similares.

En consecuencia, resulta decisivo establecer la diferencia entre servicios y servicio. En términos generales, los competidores ofrecen los mismos servicios y un diferente servicio. Por eso James Robinson, Director ejecutivo de American Express Company dice que: «La calidad es la única forma de lograr una patente que nos proteja».

De hecho, las empresas de servicio excelentes muestran un mejor desempeño financiero porque actúan mejor ante sus clientes. Los clientes responden mejor a esas empresas porque perciben más valor en sus ofertas que en las ofertas de la competencia. El valor está representado por la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de los que reciben y de lo que les es dado. El concepto de valor permite explicar el hecho de que con mucha frecuencia las empresas con una fuerte reputación de servicios puedan fijar precios más altos que sus competidores. Los consumidores tienen que gastar algo más que dinero para utilizar un servicio; tienen que afrontar ciertos precios no monetarios, como son, por ejemplo, el tiempo y el coste físico implícitos en la acción de compra. Esos clientes podrían estar dispuestos a asumir más costes monetarios con el fin de reducir los costes no monetarios con el fin de reducir los costes no monetarios y/o obtener un mejor servicio.

La calidad produce eficacia

Las empresas que ostentan una alta participación de mercado lograda por la vía de la alta calidad se benefician de las economías de escala y de los más altos ingresos generados por los altos volúmenes de ventas y por los niveles más altos de precios que fijan.

La mejora de la calidad conduce a una subida de la eficacia operacional que produce resultados que van más allá de los que usualmente se relacionan con las economías de escala. La realidad es que los errores en el servicio y la necesaria labor de seguimiento de los mismos añaden costes al sistema de "entrega" del servicio. Desde el mayor uso de tiempo de los organizadores hasta más líneas telefónicas para atender los problemas de los clientes, los descuidos en el servicio afectan directamente el saldo final de beneficios de las empresas.

La calidad es lo que indica lo que una organización podrá alcanzar en su nivel de rentabilidad. Eso es verdad tanto en el sector servicios como en el industrial. Reducir los

inputs evitables en el sector servicios equivale a la reducción de las piezas defectuosas en el sector industrial.

Los beneficios potenciales de la calidad del servicio son considerables. La calidad es rentable.

Pero ¿Qué es servicio de alta calidad? Antes de contestar a esta pregunta, debemos advertir que los clientes no atribuyen al concepto calidad el mismo significado que los profesionales. Es decir, la discusión debe iniciarse por otra vía: ¿para quién definimos el concepto de servicio de alta calidad? ¿Para nosotros mismos o para nuestros clientes?

En este sentido, el problema es el siguiente: para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusten a las normas técnicas de sus respectivas profesiones. Esta visión tradicional de la calidad es, fundamentalmente, de naturaleza defensiva. Pero sus clientes no compran los servicios que usted o su organización les ofrecen; compran lo que esos servicios harán por ellos. En esencia, las personas compran sólo por dos motivos: para sentirse bien y/o para solucionar problemas. Comprar para sentirse bien incluye pagar por entretenimientos, diversiones, desarrollo personal, educación, status o seguridad. Solucionar problemas comprende ganar o ahorrar dinero, aumentar la productividad, evitar pérdidas, etc. Esas son las únicas dos grandes motivaciones que inducen a la compra. Los clientes compran servicios por sus propias razones, no por las de usted o las de su organización. Cuando usted piensa que sus clientes están comprando sus servicios profesionales, en realidad están comprando la posibilidad de sentirse bien personalmente o de solucionar uno o varios de sus angustiantes y paralizantes problemas personales. Otra razón por la que algunos profesionales perciben el concepto calidad sólo desde el punto de vista técnico es porque se fascinan con el desafío intelectual que representa suministrar determinado servicio, en vez de actuar como una respuesta a las necesidades de los clientes. Ven a los clientes como casos interesantes. Reducen al cliente a una simple excusa para poder ejercer su profesión.

Calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio; es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. Sólo eso es calidad. El punto de vista de la calidad centrada en el

cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño. Algo que merece ser repetido: sus clientes no compran sus servicios profesionales; compran soluciones a sus problemas. Los clientes compran las expectativas de beneficios que piensan que su organización les ofrecerá. Usted les da calidad cuando satisface esas expectativas, soluciona sus problemas y les aporta beneficios. Si desea realizar un trabajo de alta calidad para un cliente, es crucial que conozca el problema que el cliente piensa que usted está solucionando. En otras palabras, ¿conocer son las expectativas y deseos de los clientes?

Los principios y prácticas de control de calidad que encontramos, relacionados todos con la evaluación y control de la calidad de los bienes físicos, son inadecuados para comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en el área de servicios. Esta inadecuación surge de las tres facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los servicios y los bienes físicos y que se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados.

Primero, los servicios son básicamente intangibles. Ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. Más aun, cuando lo que se vende es una simple prestación, los criterios que utilizan los consumidores para evaluarla pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.

Segundo, los servicios (principalmente los que requieren mucha colaboración humana) son heterogéneos: la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro. La calidad de la interacción entre proveedores y clientes muy raras veces puede ser estandarizada dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados.

Tercero, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. En términos generales la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (usualmente como fruto de la interacción entre cliente y proveedor), en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor. Con frecuencia, los usuarios de los servicios se encuentran allí

donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.

Para los usuarios, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles. En consecuencia, es posible que los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing.

Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben (por ejemplo, la apariencia del pelo del cliente después de un corte de pelo), sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio (por ejemplo, la implicación, el interés y el trato amistoso que mostró el estilista durante el corte de pelo).

Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes. Específicamente, la percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las perspectivas o deseos de los clientes y sus percepciones.

En la tarjeta de evaluación invisible de sus clientes se reflejan sus opiniones sobre la calidad de sus servicios. Esas opiniones son el resultado de contrastar lo que ellos esperaban antes de recibir el servicio con su experiencia real con el mismo. La calificación mental que, en su tarjeta, la otorgarán los clientes a la calidad de sus servicios es igual a las percepciones que tienen los clientes sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían esos clientes respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido. La siguiente fórmula expresa el concepto:

$$C = P - E$$

Donde:

- C es calidad
- P representa las percepciones del cliente
- E las expectativas del cliente.

Cuando usted satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando usted no satisface las expectativas de los clientes (si, por ejemplo, sus expectativas son más altas que el servicio que realmente les ofreció), la calificación será negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio. Si su servicio sobre pasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior. Los clientes se convierten en clientes entusiastas sólo cuando el servicio que se les entrega sobre pasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra, algo más de lo convenido. Obviamente, cuando más pueda sobrepasar las expectativas de sus clientes, más satisfechos quedarán. Cuando les da a sus clientes más de lo que esperaban, ellos quedan emocionalmente en deuda con usted; quedan debiéndole algo.

Debido a que los servicios difieren de todos los demás tipos de productos, la tarjeta de evaluación invisible del cliente sobre la calidad del servicio no se rellena sólo con el servicio producido; el cliente también evalúa la forma en que se le suministra o entrega el servicio. Denomino esto como la comparación entre la calidad interna y la calidad externa. Tenemos dos dimensiones de la calidad que son de naturaleza muy diferente: la calidad interna, que es lo que el cliente recibe, el producto final del servicio, y la calidad externa, que se corresponde con la forma en que el cliente recibe el servicio.

En la práctica profesional, la calidad interna se crea dentro de la organización y el personal es, generalmente, el único consciente de ella. La calidad externa, por el contrario, constituye la cara que la organización presenta al mundo exterior. La mayoría de los profesionales olvidan tomar en consideración el lado exterior de la calidad en sus esfuerzos por alcanzar más altos niveles de calidad en sus servicios. Ese lado perdido de la calidad les puede representar la pérdida de algunos clientes clave.

El mayor obstáculo al logro de una buena calificación por parte de sus clientes radica en su capacidad para gestionar tanto el servicio ofrecido (calidad interna) como las expectativas, percepciones y juicios de valor de los clientes (calidad externa).

Desafortunadamente, muchos profesionales no entienden:

- a) cuáles son las características de su servicio que son capaces de proyectar un alto nivel de calidad ante sus clientes,

- b) qué atributos debe poseer cada una de esas características con el fin de que satisfaga las necesidades del cliente, y
- c)Cuál es el nivel de desempeño o performance necesario que deben alcanzar esas características y atributos con el fin de que los clientes perciban el servicio como de alta calidad.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a usted o a su organización. En consecuencia, es fundamental que usted logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que usted le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que usted le proporcione.

Las expectativas y percepciones de cada cliente constituyen un reflejo de la forma en que las perciben; es posible que no reflejen la realidad de la misma forma en que usted la ve. Vale la pena repetir que: realidad (para cualquier persona) es lo que puede percibir con claridad.

Para lograr que sus clientes califiquen sus servicios como de alta calidad, usted debe conocer lo que sus clientes realmente esperan. Esto quiere decir: escuchar (realmente escuchar) a sus clientes. Y usted debe asegurarse de que sus clientes tengan expectativas muy reales sobre lo que podrá ofrecerles. Esto requiere buenas comunicaciones en ambos sentidos.

Para retener a su clientela, es necesario que usted eleve el nivel de satisfacción de sus clientes marginales y, al mismo tiempo, mantenga en el nivel más alto posible a sus clientes supersatisfechos.

Existen diferentes niveles de intensidad en las relaciones de negocios que usted puede tener con sus clientes:

- Compradores o parroquianos: constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a comprar uno o dos de sus servicios, pero no tiene aún el hábito de utilizar sus servicios de forma regular con usted o con su organización. En una escala de satisfacción, los compradores estarían en un 5 ó 6. Su nivel de lealtad es muy bajo o inexistente.

- Clientes: constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan sus servicios y se sienten cómodos al regresar por ayuda o consejos. Su nivel de satisfacción puede encontrarse en un 7 ó 8 y son moderadamente leales.
- Animadores: constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. Los animadores no sólo acuden a usted por ayuda, sino que, además, venden por usted. Hablan con sus amigos y relaciones de negocios sobre usted y le remiten gustosamente nuevos clientes. El nivel de satisfacción de los animadores se sitúa definitivamente entre 9 y 10 y son fuertemente leales.

Factores que influyen en las expectativas de los clientes

Los factores clave que determinan las expectativas de servicio de los clientes son:

1. Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios (la denominada comunicación boca-a-oido) constituye uno de los factores potenciales en la determinación de las expectativas.
2. Las necesidades personales de los clientes que pueden, hasta cierto punto, condicionar sus expectativas.
3. La extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio
4. La comunicación externa de los proveedores del servicio. Incluimos una variedad de mensajes, directos e indirectos, que emiten las empresas de servicio dirigidos a los clientes, el precio.

Dimensiones de la calidad del servicio

Existen diez criterios o dimensiones de la calidad del servicio que a continuación mencionamos:

1. Elementos tangibles. Que es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad. Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta. Esto es la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

4. Profesionalidad. Es la posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
5. Cortesía. Es decir la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad. Esto es la veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad. Es decir inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad. Esto es accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación. Es mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
10. Comprensión del cliente. Es decir hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Los clientes evalúan la calidad en relación con dos tipos de categorías de servicios:

1. Servicios regulares, que incluyen los contactos de rutina, repetitivos y predecibles.
2. Servicios excepcionales, que incluyen los problemas emergencias o esas poco usuales e impredecibles (posiblemente únicas) situaciones que usted debe manejar como profesional.

Los clientes le califican realizando una evaluación mental en la que contrastan lo que reciben con lo que esperaban. Esas expectativas se pueden dividir en cinco dimensiones.

La gran mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para evaluar la calidad de un servicio. Estos son:

Fiabilidad. Es la habilidad que poseemos para suministrar el servicio prometido de forma confiable segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimientos profesionales. El cliente les juzga a usted y a su organización y evalúa cuán confiables son. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad. Representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte su

personal y la capacidad que tenga para generar fe y confianza. Seguridad también implica credibilidad, que, a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Representa mantener en el corazón los mejores intereses del cliente y demostrar que los cuida y que se preocupa por ellos. Factores que contribuyen a la credibilidad:

- Reputación y nombre de la organización.
- Características personales de los miembros del personal que entran en contacto con la clientela.
- Grado de venta dura o agresiva que utilice a la interacción con sus clientes: cuanto más dura o agresiva sea la actitud de ventas, más bajo será el nivel de credibilidad que obtendrá.

Parte de la seguridad es la tranquilidad; es decir: sentirse libres de peligros, riesgos o dudas. El concepto de tranquilidad incluye:

- La habilidad para anticipar y evitar problemas.
- Seguridad física.
- Seguridad financiera.
- Confidencialidad.

Elementos tangibles. Los elementos tangibles incluyen:

- Las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en su servicio.
- Sus instalaciones y equipos.
- La apariencia de su personal.

Capacidad de respuesta. Se refiere a la actitud que usted muestra para ayudar a sus clientes y para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta, como la fiabilidad, también incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos. Accesibilidad es también parte de la capacidad de respuesta; se refiere a la posibilidad que tienen sus clientes de entrar en contacto con usted y la facilidad con que pueden lograrlo.

Empatía. Quiere decir que usted está en disposición de ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados. Va más allá de la simple cortesía, a pesar de que la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración para las propiedades y el tiempo de los clientes, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo a las recepcionistas y personal que atiende el teléfono).

La empatía se mejora por medio de la buena comunicación lo que quiere decir mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que ellos pueden entender. También significa escuchar a los clientes.

La fiabilidad es el elemento de más peso al evaluar la calidad de un servicio. Sin embargo, los clientes perciben la fiabilidad como el factor más débil en el desempeño o performance de las empresas y la causa del mayor número de problemas en el área de los servicios.

Cuando las personas no pueden probar, sentir, oler o escuchar por anticipado el resultado final de sus servicios, lo único que realmente compran es una promesa de satisfacción. Debido a que no se puede tener experiencia en los servicios hasta que no han sido consumidos los clientes prospectos no saben lo que van a obtener. En consecuencia, recurren a elementos sustitutos para determinar lo que posiblemente van a obtener. Y con mucha frecuencia ese elemento sustituto es otro de sus clientes o una fuente de referencia.

Generalmente, los clientes evalúan la calidad del servicio en base a características que ellos pueden experimentar y juzgar personalmente.

Los clientes pueden experimentar y juzgar:

1. Los elementos tangibles de su organización.
2. La seguridad que sienten al tratar con usted.
3. Su capacidad de respuesta ante sus necesidades.
4. Su empatía para con sus sentimientos y necesidades.

Los clientes reevalúan esas dimensiones cada vez que entran en contacto con usted. Esas evaluaciones se archivan, en la mente del cliente, en el libro de calificaciones que tiene su nombre (o el de su organización), la primera página. Cada contacto con una cliente agrega una nueva calificación de su servicio y una nueva tasa de agua en la piscina de la buena voluntad.

Note que sólo las dimensiones tangibles pueden ser conocidas por los prospectos antes de que se conviertan en clientes. En cierta medida, los clientes también llegan a desarrollar ciertos sentimientos respecto a seguridad y simpatía; pero son sólo eso: Sentimientos. Generalmente, las cuatro dimensiones restantes (excluidos los elementos tangibles pero incluyendo, una vez más, la fiabilidad) sólo llegan a ser conocidas por los clientes durante el proceso de prestación del servicio.

La recomendación personal que dan los clientes actuales a los prospectos es el único dato real que estos últimos pueden utilizar para determinar si hacen o no una prueba con usted.

El simple hecho de creer en la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad no es suficiente. Los ejecutivos que están realmente interesados en la calidad de sus servicios deben poner en práctica un proceso continuo para:

1. Controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios.
2. Identificar las causas de deficiencias en la calidad de los servicios.
3. Tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad de los servicios.

Las deficiencias que existen en las empresas y que contribuyen a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos son cinco:

Deficiencia 5: La discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido.

Esta deficiencia representa las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido. En otras palabras, es la deficiencia de la calidad del servicio, y a ella contribuyen las demás deficiencias ya que las engloba.

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Esta deficiencia se refiere al no saber lo que esperan los usuarios. Para suministrar servicios que los usuarios perciban como excelentes es necesario que la empresa conozca lo que los usuarios esperan. Tener un conocimiento equivocado sobre lo que los usuarios quieren puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido ese objetivo con precisión. Esa falta de conocimiento puede significar que inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no tienen importancia para los usuarios. Una pequeña falta de conocimiento puede, incluso, significar la incapacidad de la empresa para sobrevivir en un mercado cruelmente competitivo.

A pesar de mostrar un genuino interés por prestar un servicio de calidad, muchas firmas pierden el camino correcto por pensar de dentro hacia afuera (asumen lo que los clientes desean y se lo entregan) en vez de hacerlo de afuera hacia dentro. Cuando eso sucede, la empresa ofrece servicios que no corresponden con precisión a las expectativas de los usuarios.

Existen tres factores conceptuales que contribuyen a esta deficiencia y estos son:

- Inexistencia de una cultura orientada a la investigación del marketing, que se evidencia en la insuficiente investigación de marketing, uso inadecuado de los resultados de investigaciones y falta de interacción entre los directivos y los usuarios.
- Inadecuada comunicación vertical ascendente desde el personal de contacto con el público hacia los niveles directivos.
- Excesivos niveles jerárquicos de mando, que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos.

El resultado final es que esta deficiente comprensión por parte de los directivos de las expectativas y preocupaciones auténticas de los usuarios con mucha probabilidad provocará

que el servicio que se presta no satisfaga plenamente sus expectativas (es decir la deficiencia 5). El primer e imprescindible paso en el perfeccionamiento de la calidad de los servicios (es decir de la reducción de la deficiencia 5) consiste en que la dirección de la empresa adquiera suficiente información sobre las expectativas de los usuarios que le permita disminuir las discrepancias ocasionadas por la deficiencia 1.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Esta deficiencia se refiere al establecimiento de normas de calidad equivocadas. Una vez que los directivos comprenden con exactitud lo que esperan los clientes, deben afrontar un segundo reto, tan importante como el anterior: utilizar esos conocimientos para establecer en sus organizaciones las normas o estándares de calidad de los servicios. Es posible que la dirección no esté en disposición (o no sea capaz) de establecer un sistema que iguale o sobrepase las expectativas de los consumidores. Una variedad de factores (incluidas las limitaciones de recursos, la orientación hacia al logro de beneficios a corto plazo, las condiciones del mercado o la indiferencia de la propia dirección) pueden provocar la presencia de la deficiencia 2; Es decir, la discrepancia que existe entre las percepciones que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes y las normas que establecen para la prestación de los servicios.

Los ejecutivos creen que establecer especificaciones estándar para lograr que los servicios respondan a ciertas expectativas de los clientes es simplemente imposible. Esa creencia puede tener su origen en una variedad de supuestos; por ejemplo, que las expectativas de los usuarios no son razonables, que el grado de variabilidad inherente al servicio desafía el establecimiento de normas estándar, que la demanda del servicio es muy difícil de predecir, que la forma en que la empresa opera no pueden cambiarse. A pesar de que algunas de esas suposiciones pueden ser válidas en ciertas situaciones, existan o no limitaciones que se mantengan por un largo período de tiempo, el hecho de considerarlas imposibles de superar es muy cuestionable.

Esos supuestos pueden ser simples racionalizaciones elaboradas por aquellos directivos poco dispuestos aceptar el reto que representa el establecimiento de normas estándar en la prestación de los servicios.

De hecho la verdadera razón de que se produzca la discrepancia entre el conocimiento de las expectativas del usuario y la conversión de ese conocimiento en normas estándar para la realización del servicio muy posiblemente se encuentra en la ausencia de una dirección general realmente comprometida con la calidad del servicio.

Los cuatro factores conceptuales claves que provocan la aparición de la deficiencia 2 son los siguientes:

- Deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio. Esto es hasta qué punto la calidad del servicio constituye un objetivo estratégico de la dirección.
- Percepción de inviabilidad. Esto se refiere a hasta qué punto los directivos creen que pueden satisfacer las expectativas de los clientes.
- Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas. Se refiere hasta qué punto se utiliza la tecnología (equipos y programas) para garantizar la prestación de los servicios.
- Ausencia de objetivos. Es decir hasta qué punto los objetivos de calidad del servicio están basados en los estándares de los clientes y sus expectativas en vez de estándares de la empresa.

Ésta deficiencia puede ser corregida con eficacia. Cuando no existen normas estándar para prestación o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del consumidor la calidad del servicio es percibida por los clientes como algo que deben sufrir. Por el contrario, cuando existen normas que reflejan lo que los usuarios esperan es muy probable que la percepción de la calidad se incremente. En consecuencia, disminuir la dimensión de la deficiencia 2 estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes debe

producir un impacto favorable en las percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad de los servicios (es decir la deficiencia 5).

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva a cabo es lo que denominamos deficiencias en la realización del servicio; es decir, cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados.

Las variaciones en la calidad del servicio tienden a ser más frecuentes en los servicios que requieren una labor humana intensa, en contraste con aquellos en los que predominan las máquinas en el proceso de la prestación del servicio.

El hecho de que existan las guías para alcanzar un buen nivel de servicio y un trato correcto a los usuarios no asegura la alta calidad de la prestación de un servicio una deficiente prestación del servicio (deficiencia 3) puede tener su origen en siete factores causales clave a saber:

- Ambigüedad en las funciones. Que se refiere hasta qué punto los empleados se sienten inseguros respecto a lo que los niveles directivos y de supervisión esperan de ellos y la forma de satisfacer esas expectativas.
- Conflictos funcionales. Referentes a hasta qué punto perciben los empleados que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que deben servir (clientes internos/externos).
- Desajuste entre los empleados y sus funciones. Es decir la coherencia entre las habilidades de los empleados y las funciones de sus puestos de trabajo.

- Desajuste entre la tecnología y las funciones. Esto es la adecuación de las herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de sus funciones.
- Sistemas inadecuados de supervisión y control, que conducen a sistemas de evaluación y compensación también inadecuados. Significa la eficacia y coherencia de los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa.
- Ausencia del control percibido por parte de los empleados. Esto se refiere a hasta qué punto perciben los empleados que pueden actuar flexiblemente (y no rutinariamente) al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de los servicios.
- Ausencia de sentido de trabajo en equipo. Esto es hasta qué punto los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes.

Para que las normas sean efectivas deberán establecerse los mecanismos que aseguren su cumplimiento: es decir, la actuación de los empleados debe ser medida y compensada en base al cumplimiento de esas normas. Aun cuando las normas reflejen con precisión las expectativas de los usuarios, si los directivos fallan en perseguir hasta el fondo su cumplimiento (es decir, si no facilitan, estimulan y exigen su consecución), estas no funcionarán. Cuando la prestación del servicio no cumpla con las normas (deficiencia 3), tampoco cumplirá con las expectativas de los usuarios respecto a la calidad del servicio (deficiencia 5). La relación, directa e implícita entre las deficiencias 3 y 5 sugiere que la disminución de la deficiencia 3 (asegurando que se utilicen todos los recursos necesarios para lograr que las normas se implanten) debería reducir también la deficiencia 5.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Consideramos que esta es la cuarta gran causa de la baja percepción de la calidad del servicio es decir las discrepancias que puedan existir entre lo que promete una empresa sobre

sus servicios y lo que realmente hace. Una comunicación precisa y apropiada de la empresa (mensajes publicitarios, de ventas y de relaciones públicas que no prometan en exceso y que presenten correctamente la realidad de la empresa) constituye un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad. La posibilidad de que se prometa en exceso es muy alta, debido a que la comunicación de las empresas de servicio promete lo que hacen las personas y, dado que las personas no se pueden controlar de la misma forma que se pueden controlar las máquinas que producen buenos productos, el potencial para que se produzcan promesas poco realistas es muy alto.

La estructuración de una comunicación adecuada y precisa sobre los servicios es responsabilidad tanto del área de marketing como de la de operaciones: marketing debe reflejar con precisión (y sólo si es necesario) lo que realmente sucede en los contactos que se producen en la prestación del servicio; el área de operaciones, por su parte, debe hacer lo que se promete en la comunicación. Si la publicidad, las ventas personales, o cualquier otra comunicación externa, establecen expectativas no realistas entre los clientes, la realidad de la prestación les decepcionará.

La deficiencia 3 puede también producirse cuando las empresas no informan a los clientes sobre los esfuerzos que realizan (pero que no son visibles para los clientes) para asegurar una calidad especial. Los clientes no siempre son conscientes de todo lo que se hace "detrás del escenario" para servirles bien. Lograr que los clientes se conciencien sobre los esfuerzos o las normas estándar que se implantan para mejorar el servicio en aquellos casos en que dichos esfuerzos no pueden ser percibidos con facilidad por los clientes, puede mejorar la percepción de la calidad en el servicio. Los clientes que no son conscientes de que la empresa está dando pasos concretos para servir mejor sus intereses asumen una actitud más favorable ante la prestación del servicio.

Las percepciones del servicio por parte de los clientes pueden mejorarse por medio de un proceso de educación de los clientes para que sean mejores usuarios del servicio y explicando adecuadamente a los clientes todas las facetas del proceso requerido para la prestación del servicio, considerado muchas veces por los clientes como algo fastidioso.

La discrepancia entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas, que pueden asumir la forma de promesas exageradas y/o la ausencia de información sobre los

esfuerzos que se están haciendo para mejorar dicha prestación, pueden afectar poderosamente a la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.

Existen dos factores causales clave de la deficiencia 4 que son:

- Deficiencias en la comunicación horizontal. Es decir nivel de las comunicaciones que se producen tanto dentro como entre los diferentes departamentos de la empresa, especialmente entre operaciones, marketing u recursos humanos, y entre las sucursales.
- Tendencias a prometer en exceso en las comunicaciones externas. Esto es hasta qué punto las comunicaciones externas de la empresa reflejan con precisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación del servicio.

Las distintas deficiencias analizadas hasta hora constituyen los ingredientes clave de la "receta" para lograr una buena comprensión de la calidad de los servicios y sus factores determinantes. El elemento clave para disminuir la deficiencia 5 radica en disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible. En la medida en que existan las deficiencias 1 a 4, los usuarios percibirán "caídas" en la calidad del servicio.

Inicio de un programa de perfeccionamiento del servicio

El inicio de un programa de perfeccionamiento del servicio, implica rediseñar la cultura de la organización y sus capacidades y habilidades. Entonces ¿cómo se debe iniciar el proceso de gestión del modelo de las deficiencias? ¿Cómo encender los motores, dar marcha atrás, poner el vehículo en la dirección correcta e iniciar el viaje?

El desafío del servicio

Las organizaciones fracasan en sus intentos por mejorar el servicio debido a que altos directivos, los gerentes medios y los empleados de primera línea (los verdaderos proveedores finales del servicio), carecen de la voluntad, los conocimientos y/o habilidades necesarias para cumplir con la parte de responsabilidad que les corresponde y para lograr que la organización avance. En las organizaciones de servicios, todos son responsables de la calidad del servicio. Algunos empleados suministran servicios internos, ya que sus clientes están dentro de la

organización. Otros sirven a los clientes externos. Otros, incluso, sirven tanto a los clientes internos como a los externos.

Un determinado empleado puede poseer tanto la voluntad como la capacidad para realizar un servicio excelente, o tener la voluntad pero carecer de la capacidad necesaria, o no tener la voluntad de servicio, aunque este capacitado para ello o, finalmente, no poseer ni la voluntad ni la capacidad. Para iniciar el proceso gerencial del modelo de las deficiencias, es necesario pensar en mover los tres niveles de empleados de los distintos estados de deficiencia en que se encuentren a estados de eficacia, de manera tal que puedan comenzar a eliminar o disminuir las deficiencias que ellos mismos han ayudado a crear.

Los altos niveles directivos. Estos deben cumplir en el ámbito interno de la organización, una función crucial de servicio: la función del liderazgo del servicio. Sólo los altos directivos pueden construir las bases culturales que permitan lograr una alta calidad del servicio en la organización. ¿Por qué no existen más altos directivos como el líder del servicio que se describió al principio? La respuesta es que existe un problema de "habilidad para servir".

Para estos la calidad del servicio no constituye una prioridad.

Los gerentes medios. El cómo los directivos, altos y medios, ejecutan sus funciones, constituye un aspecto crucial para mejorar el servicio; la forma en que los superiores se relacionan con sus subordinados puede marcar la diferencia entre un servicio excelente y uno espantoso. Los gerentes medios están en el centro de todo y pueden poner gasolina o arena en el tanque del combustible. De ahí que una de las funciones de servicio interno más importantes, entre las que debe realizar la alta dirección, es la de seleccionar y poner a las personas correctas en los niveles medios de manera tal que puedan dirigir, con eficacia, al resto del personal.

Empleados de primera línea. Los nuevos empleados de servicios, que inician su trabajo con gran energía, no reciben el apoyo organizativo y la inspiración que necesitan para sostenerlas a través del inevitable tráfago propio del trabajo en el sector servicios. Y sin el apoyo de buenos líderes, de buenos compañeros de equipo, de una clara dirección, de señales consistentes y de la mayor parte de las cosas que hemos analizado, muchos de esos empleados del sector servicios pierden energía y efectividad a través del tiempo, a pesar de que la mayoría de las veces incrementan su capacidad. En otras palabras, pierden la voluntad de

servir. El éxito o fracaso de los proveedores de servicio de primera línea está fuertemente influido por el tipo de liderazgo del servicio que reciben. Cuando los directivos son líderes, es posible alcanzar un nivel excelente en el servicio. Cuando los directivos no son líderes, el servicio excelente es una ilusión.

Directrices para el inicio (pasos necesarios para lograr el desarrollo de la calidad del servicio)

Las pautas para desarrollar las bases para el cambio son:

1. Prepararse para trabajar mucho. Transformar los patrones de hábitos y conveniencias de una organización constituye un trabajo realmente duro. Si los altos niveles directivos se han decidido a asumir el liderazgo de servicio, lo mejor es que se preparen para trabajar en eso. Los altos niveles directivos no pueden delegar la responsabilidad del perfeccionamiento de la calidad del servicio; es necesario que ellos asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá. Todas las empresas que son excelentes en el servicio, tienen dos cosas en común: una buena idea de lo que es el servicio y una férrea voluntad para trabajar muy duramente para lograr que esa idea funcione. Las empresas de servicios de gran éxito hacen algo que es importante para los clientes y lo hacen mejor que sus competidores.
2. Base sus decisiones en los datos. El éxito del programa dependió de los conocimientos que tengan las personas que deben tomar las decisiones respecto a lo que los clientes esperar del servicio, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio y lo que realmente se logra en el proceso que sigue la organización para satisfacer las perspectivas de los clientes. Si se toman decisiones que no estén basadas en un conocimiento real y práctico de las respuestas a esas preguntas, las posibilidades de que se tomen decisiones incorrectas y se desperdicien cuantiosos recursos son muy grandes. El hecho de apoyar las decisiones (con información, recursos, etcétera) puede favorecer el avance de los proyectos y coloca a las personas en una disposición mejor hacia el éxito (lo que requiere el desarrollo de antenas muy sensibles por parte de los encargados de recopilar la información). He aquí cuatro directrices que se deben recordar al implantar un sistema de "información antes de las decisiones" como parte de un programa de perfeccionamiento de la calidad del servicio: a) utilice distintos métodos de investigación, b) realice investigaciones continuas,

- c) realice investigaciones entre los empleados, d) comparta los resultados de la investigación con los empleados.
3. Organícese para el cambio. Saber lo que se debe hacer y estar listos para hacerlo no es, por sí mismo, suficiente; deben crearse los sistemas organizativos que permitan reemplazar la inercia por la acción. Si están bien concebidos, estos sistemas organizacionales potencian tanto la disposición como la habilidad de los niveles directivos y de los empleados de primera línea para mejorar el servicio. Para lo cual: a) cree funciones específicas orientadas al perfeccionamiento del servicio, b) estructure un mecanismo integrador, c) elabore una declaración de la dirección, d) cree una gran cantidad de equipos de trabajo y potencie su importancia.
 4. Desarrolle el factor libertad. Una de las medidas más poderosas para iniciar el viaje de la calidad del servicio es disminuir el grosor del libro de reglas. Los manuales muy voluminosos no benefician ni a los clientes ni a los proveedores de servicios, producen un servicio reglamentado cuando se necesita uno que sea flexible e inducen a ofrecer un servicio realizado para el libro cuando lo que se requiere es un servicio realizado para el cliente. Para dar el salto hacia la calidad, los niveles de dirección tienen que devolver a los proveedores finales del servicio la libertad de servir que innecesaria e improductivamente le han quitado. Reconocemos que algunas reglas son necesarias para la vida organizacional y que se necesita cierto tipo de política para que exista coherencia entre las diversas unidades de una organización. Creemos que los proveedores finales del servicio deben tener ciertos límites y que realmente necesitan un determinado nivel de dirección. Lo que queremos decir es que hay que eliminar las barreras que impiden a los empleados poner en juego su juicio y creatividad al realizar sus trabajos.
 5. Establezca símbolos para la calidad del servicio. Es decir (rumores, objetos, comportamientos, historias) que transmitan el compromiso que ha asumido la dirección con la calidad. Aunque los símbolos por sí solos no modificarán la cultura de la empresa, pueden reforzar los cambios en la estructura de la organización, en la política operativa y en los sistemas de medición y recompensa de las actuaciones del personal, indicando a los

empleados, de forma colectiva, que lo que está ocurriendo es real. El hecho de utilizar símbolos para fomentar y reforzar la ética del servicio puede provocar un fuerte incremento de los esfuerzos discrecionales la darles sentido y significado al trabajo de las personas. La simbolización del servicio de calidad, que aparece en múltiples medios internos de forma continua, imaginativa y alegre, constituye un reflejo honesto del compromiso que asume la dirección con el servicio. Esos símbolos pueden ayudar a recargar las baterías de los empleados, retarlos para que realicen un mayor esfuerzo y servir como un recordatorio permanente de la prioridad que tiene el servicio.

6. Ponga en los puestos de dirección a las personas correctas. Una de las formas más importantes que puede utilizar la alta dirección para ejercer el liderazgo de servicio es la de sustituir los criterios incorrectos, incompletos o superficiales, que utilizan cuando ponen a sus empleados en los niveles de mandos medios, por criterios basados en el liderazgo y en la voluntad de hacer cosas en profundidad. De lo contrario, los gerentes medios pueden convertirse en el agujero negro que describimos con anterioridad, lo que frustrará las iniciativas de la alta dirección y las iniciativas de los empleados de primera línea.

Retos de la calidad del servicio

Existen cuatro retos que son particularmente importantes para lograr la disminución o eliminación de las deficiencias que afectan a la calidad del servicio y estas son:

1. Diseñar la calidad del servicio.

El diseño del servicio es una forma de arquitectura que implica la estructuración de procesos en vez de utilizar ladrillos y morteros. La idea es diseñar, desde el principio, alta calidad en el sistema del servicio; para lograrlo será necesario tomar en consideración y responder a las expectativas de los clientes al diseñar cada elemento del servicio. La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen (de forma integrada) los miles de elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la

capacidad de cada uno de esos elementos para satisfacer las expectativas de los clientes. Esos elementos incluyen (a) personas, que realizan distintos servicios relacionados con el servicio final, (b) equipos, que le dan apoyo a esas realizaciones y (c) el medio ambiente físico en el que se llevan a cabo los servicios.

Los fallos que existan en cualquier parte del diseño del sistema del servicio pueden ocasionar (y causan) estragos en la calidad del servicio final. Para diseñar calidad en el servicio es necesario combinar la precisión de los ingenieros, la visión ideal de los arquitectos y la orientación al consumidor de los hombres de marketing. Es necesario ser más rigurosos, más orientados a los detalles y más totalizadores en el diseño del servicio. Más aun, para diseñar realmente un servicio de calidad, no sólo debemos comprender a los clientes, sino que también debemos ¡comprender el servicio!

El plano del servicio. La herramienta más prometedora para diseñar el servicio es el plano del servicio. Un plano del servicio es, esencialmente, un mapa detallado o un dibujo que muestra el flujo que debe adoptar el proceso del servicio. Existen dos conceptos que se utilizan en la elaboración de los planos del servicio y que son especialmente útiles para lograr un alto nivel de calidad; esos conceptos son: líneas de visibilidad y puntos de deficiencia. La línea de visibilidad en un plano de servicio separa los procesos que son visibles para los clientes de los que se producen detrás del escenario. Lo importante respecto a este concepto es la necesidad de entender las interconexiones que existen entre los procesos que se producen sobre la línea y bajo la línea (de visibilidad) y comprender que los procesos que pertenecen a esta última calificación, que son los que los clientes experimentan directamente, dependen, en parte, de los procesos que los clientes no experimentan. En consecuencia, debe prestarse especial atención, a los procesos que están por debajo de la línea de visibilidad, a pesar de que normalmente los clientes no sean conscientes de esos procesos. Los puntos de deficiencia, por su parte, se refieren a aquellos procesos del sistema del servicio en los que existen mayores probabilidades de que se produzcan fallos. Al identificar los puntos de deficiencia en el plano de servicio se centra la atención en la necesidad de programar entrenamientos especiales, realizar inspecciones adicionales, diseñar subprocesos correctivos o, incluso, rediseñar los procesos iniciales. Reducir la vulnerabilidad de un sistema de servicio es uno de los objetivos más importantes del proceso de diseño del servicio.

Un trabajo fuerte, pero que merece la pena. El propio hecho de elaborar un plano del servicio provee una rica visión en profundidad del servicio y muchas formas para mejorarlo. Al subdividir el proceso del servicio en sus elementos clave, el plano también facilita el establecimiento de las normas estándar más apropiadas para la realización de cada elemento. La mejor forma de lograr un diseño de calidad es elaborarlo al mismo tiempo que el servicio va tomando sus formas iniciales. Pero el hecho de que el servicio se esté ofreciendo desde mucho tiempo atrás no implica que sea muy tarde para elaborar un plano del servicio que permita comprenderlo mejor y corregir sus posibles errores de diseño.

2. Convertir la tecnología en una servidora del perfeccionamiento del servicio

La tecnología correcta utilizada de forma correcta es parte integral de la prestación de las características del servicio que los clientes esperan; es decir: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Creemos que la tecnología constituye uno de los medios más importantes para perfeccionar el servicio, embudados de esa creencia ofrecemos las siguientes directrices:

- Combine la alta tecnología con el toque humano.
- Utilice la tecnología como apoyo a la estrategia del servicio.
- Centre la tecnología en los clientes.

3. Corregir las deficiencias en la fuerza laboral.

No hay suficiente gente joven disponible para iniciarse como trabajadores en el sector servicios, y los que están disponibles muchos carecen de las habilidades básicas necesarias.

4. Elevar nuestras aspiraciones sobre el servicio

Ha llegado el momento de que los directivos declaren la guerra a la mediocridad en el servicio, de que indaguen ante un servicio de mala calidad y que se muestren intolerantes ante un servicio " así-así".

Los modelos existen. Lo que necesitamos ahora es que muchos directivos se conviertan en celosos guardianes del servicio y que lleguen a ser tan competitivos en lo concerniente a las normas estándar de la calidad como lo son en otras áreas (participación de mercado o valor de las acciones de sus empresas). Más aun, si se comprometen a fondo con la calidad, la participación de mercado y el valor de las acciones se verán favorablemente afectadas.

El dogma con el que debemos vivir. Desde la venta al detalle de herramientas para jardín hasta la impresión de cheques o la forma de preparar el café, es posible alcanzar un nivel superior de servicio si estamos dispuestos a cansarlo. He aquí cuatro dogmas que se deben seguir para alcanzar un servicio excelente: a) busque mejoras permanentemente, b) olvidarse de que está en un sector de productos genéricos, c) entregue un buen servicio desde el primer momento, d) entregue un muy buen servicio la segunda vez.

Estamos en una nueva era: la era de las economías de servicio. ¿Qué clase de futuro les ofrecemos a nuestros ciudadanos, a nuestras comunidades, a nuestras industrias, a nuestra economía y a nuestro propio respeto nacional, si nuestros servicios se caracterizan por su negligencia, falta de cuidado e incompetencia?

RESULTADOS

Centros de Descuento VIANA S.A. de C.V.

Antecedentes

Viana se fundó en 1953, iniciando sus operaciones con una sola tienda, hoy denominada “Tienda Matriz” ubicada frente a salto del agua y ocupando únicamente la mitad de la planta alta del actual edificio.

En su inicio contó con 15 empleados, incluyendo a los cuatro señores Souza, que desempeñaban los puestos de mecánico, vendedor, gerente de venta y gerente general.

La razón social de la compañía de aquel entonces fue “Viana y Compañía”, ahora es “Centros de Descuento Viana S.A. de C.V.”; los productos que vendían eran únicamente estufas, refrigeradores y lavadoras (línea blanca) en su mayoría a crédito.

Posteriormente se fueron agregando líneas de productos como televisores, equipos modulares (línea electrónica), planchas, licuadoras, etc. (línea chica), y en el año de 1962 se incorporaron a la venta de artículos de línea muebles.

Viana es una compañía distribuidora la cual se dedica a la compra y venta de artículos para el hogar y oficina.

El crecimiento de la compañía también se logra al abrir dos sucursales a manera de prueba en el año de 1964, siendo estas: Hidalgo e Insurgentes.

Como los resultados que arrojó la apertura de estas tiendas fueron favorables en el primer mes de ventas, se fueron abriendo más sucursales en el Distrito Federal y en el interior

de la república. Actualmente cuentan con 2 almacenes, 28 tiendas en el D. F. y área metropolitana, y 7 tiendas foráneas, las cuales se presentan a continuación:

Almacenes.

- Línea Blanca y Colchones (km. 17.5 antigua carretera a Pachuca, Colonia Sta. Clara, Edo. de Méx.)
- Línea Muebles (Dr. Valenzuela #64 Col. Doctores).

Tiendas

Tiendas en el D.F. y Área Metropolitana.			Tiendas Foráneas.
Matriz	Iztapalapa	Toreo	Puebla, Puebla
Hidalgo	Aragón	Tlahuac	Tehuacán, Puebla
Insurgentes	Coacalco	San Mateo	Pachuca, Hidalgo
Viaducto	Tacuba	Izcalii	Cuernavaca, Morelos
Reforma	Circunvalación	Moliere	Atacomulco, México
Tlalpan	Tlalnepantla	Tacubaya	Cuautla, Morelos
San Cosme	Satélite	Zaragoza	Acapulco, Guerrero
Tienda Bodega	La Luna	Neza	Guadalajara
Cuiclahuac	Texcoco	Chalco	Toluca

Debido al gran diferencial que existía entre el precio Viana de Contado y el de la competencia, se creó un mercado de compradores al contado y Viana triplicó su volumen de Ventas en forma inmediata.

Las ventas de contado fueron creciendo mas que las ventas de crédito a tal grado que en 1976 el 85% de las ventas era al contado y el 15% a crédito.

En el año de 1976 el gobierno implementó la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) y la ley que la rige, misma que prohibía que un artículo tuviera dos precios diferentes, uno de contado y otro de crédito, por lo cual Viana para no violar esta ley discontinuó el sistema de ventas a crédito.

Los precios y el interés de Viana de satisfacer al cliente les ha permitido desde hace varios años ser la primera empresa a nivel nacional en ventas al contado en artículos para el hogar.

En el año de 1994, Viana reinicia las ventas a crédito en convenio con “Crédito Real S.A. de C.V.” para poder ofrecer el precio mas bajo a crédito en relación a la competencia, y en 1996, se lleva a cabo un nuevo trámite: “Apartado de Precio”.

Desde el momento en que Viana se convirtió en tienda de descuento, comenzó a anunciar el precio mas bajo garantizado, publicidad que hoy en día respaldan con una póliza escrita, aprobada por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) desde el año de 1984.

Viana es la primera y única empresa que puede garantizar verdaderamente y por escrito los precios más bajos del mercado en toda su mercancía, es totalmente mexicana (y están orgullosos de serlo), y prefieren comprar, vender y consumir productos mexicanos.

Su objetivo es claro, satisfacer las demandas de servicios de sus clientes por medio del precio, calidad y atención; es un reto que deben afrontar permanentemente a través de una fuerza de ventas y un personal mejor preparados y más entusiastas para ofrecer a sus clientes la “Excelencia en el Servicio”.

Filosofía Viana

Viana, para lograr la satisfacción de los clientes, de sus empleados, y el cumplimiento con sus proveedores y con México ha establecido los siguientes puntos que conforman su filosofía; por lo que se deberá supervisar el cumplimiento de la misma.

I. Filosofía con el cliente.

1. *Competir.* Comprender y visualizar que todo aquel establecimiento que vende un producto igual o similar a los que vende Viana (tianguista, vendedor de banqueta, club de precios, tiendas del estado, tiendas sindicales, etc.) es competidor, por lo cual debe estar siempre un pasito adelante de ellos en cuestión de precios, servicio y garantía.

2. *Garantizar verdaderamente el precio mas bajo del mercado.*

- ✓ A través de eficientes chequeos de precios a la competencia.
- ✓ Destacando al cliente que sus precios están respaldados por la póliza de garantía del precio más bajo del mercado y que la compañía la cumple seriamente.

Para el respaldo efectivo de la póliza ante la duda o la imposibilidad de hacer el chequeo del precio al competidor, la compañía actuará en favor del cliente otorgando el precio que satisfaga el cumplimiento de la póliza.

3. *Administrar y trabajar evitando todo gasto o función innecesaria.*

- ✓ Planeando sus sistemas y procedimientos enfocados a dar un mejor servicio y atención al cliente.
- ✓ Hacer lo indispensable y al menor costo, para poder ofrecer el precio mas bajo del mercado, mediante un mejor servicio al cliente.

4. *Satisfacer al cliente.*

- ✓ Brindándole atención rápida, cordial y eficiente.
- ✓ Hacerle sentir lo importante que es para la empresa y asesorarlo sinceramente.

5. *Dar mejor servicio que la competencia en:*

- ✓ Atención, Entrega, Servicio, y Garantía.

6. *Cumplir lo que prometen.*

- ✓ Evitando a toda costa ofrecer o hacer promesas que no estén bajo su alcance cumplir.

7. *Comprender al cliente, ponerse en su lugar.*

- ✓ Asimilar el malestar del cliente generado por incumplimientos, errores, o fallas del producto, satisfaciéndole y ofreciendo soluciones justas para conservarlo como futuro cliente y que recomiende de manera positiva a la compañía.

8. *Mantener una buena presencia en las tiendas.*

- ✓ En cuanto limpieza y orden, evitando lujos y gastos que lo único que provocarían sería repercutir en los precios.
- ✓ El aseo, orden y mantenimiento dan la imagen de lo que quieren ser: una tienda de descuento de aspecto agradable.

9. *Eficiente entrega del producto.*

- ✓ En la fecha prometida y en buen estado.
- ✓ En el lugar deseado por el cliente.
- ✓ Desempacarlo en presencia del cliente.
- ✓ El personal que colabora en la compañía cumple con una presentación adecuada y un servicio que satisfaga al cliente.

10. *Que el vendedor conozca el producto y lo demuestre plenamente.*

- ✓ A satisfacción del cliente.
- ✓ Tratando que el cliente conozca los aspectos principales del producto y obtenga el uso máximo de sus características.

II. Filosofía con el personal.

1. Desarrollo del personal.

- ✓ Dando oportunidad al personal de la compañía para crecer profesionalmente, ya que en Viana prefieren cubrir las vacantes con gente interna, antes de contratar personal externo.
- ✓ En Viana creen en la gente que tiene un verdadero deseo de superación; en la gente dinámica que contribuye con sus actividades para ocupar un mejor lugar dentro de la empresa. A esta gente Viana le brinda todo su apoyo para crecer en la compañía.

2. Es vital que el personal trabaje a gusto en la compañía.

- ✓ Motivándolo para que se esfuerce en lograr sus metas de trabajo y personales, invitándolos a crecer y desarrollarse en la compañía.
- ✓ Capacitándolo en los conocimientos de las diferentes políticas, procedimientos y sistemas de la empresa para que realice sus actividades con calidad y esmero.
- ✓ Formando un ambiente adecuado de trabajo, fomentando la responsabilidad y la disciplina, evitando lo más posible castigos y sanciones. Si el personal los comprende y sus normas son justas, los castigos se evitan.

Para disciplinar al personal llevan a cabo lo siguiente:

- Enseñar y orientar.
 - Recordar lo enseñado con una leve llamada de atención.
-
- ✓ Manteniendo una relación de comunicación de puertas abiertas, en donde puedan expresar sus inquietudes: consideramos que la comunicación genera confianza y desarrollo laboral.

III. Filosofía con terceros.

1. *El trato con proveedores o socios de la empresa.*

- ✓ Los proveedores (representantes de ventas, cobradores choferes, demostradoras, etc.) no son considerados como empresas, son personas que representan a las empresas, por tal razón las tratan como tal; darles un trato humano y justo, siendo considerados con su tiempo y con las actividades que realizan. Esto traerá como consecuencia que la gente que trata con ellos lo hará con satisfacción y no por obligación.

2. *La responsabilidad con México.*

- ✓ En Viana se enorgullecen de ser una empresa mexicana que cumple íntegramente con los impuestos que le corresponden, contribuyendo a generar el bienestar de los mexicanos y a su vez el engrandecimiento de su industria, comercio y servicios.

Como podemos ver Viana es una empresa emprendedora, comprometida con sus clientes tanto internos como externos y que se encuentra en el ramo de los servicios, por lo cual decidimos aplicar una medición acerca de la calidad de sus servicios obteniendo los resultados que presentamos en el siguiente apartado.

Evaluación global del servicio en VIANA

Al aplicar el cuestionario SERVQUAL para medir la calidad del servicio de la empresa VIANA obtuvimos los siguientes resultados (ver tabla 1):

En la calificación global ponderada (que es la calificación en que se toma en cuenta la importancia asignada, en una escala de 1 a 100, que hace el cliente al criterio respectivo) se

obtuvo un resultado total de -0.9 , esto quiere decir que VIANA cubre las expectativas de los clientes en un -0.9 . Si la calificación hubiese sido de 0 esto indicaría que se estarían cubriendo totalmente las expectativas de los clientes, pero al ser un número negativo, indica que no se cubren las expectativas de los clientes en un grado de -0.9 , casi un -1 .

En la calificación no ponderada este número se dispara a un -4.37 porque no se toma en cuenta la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular.

MEDICION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN VIANA		
CRITERIO	NO PONDERADO	PONDERADO
ELEMENTOS TANGIBLES	-0.85	-0.15
FIABILIDAD	-0.88	-0.19
CAPACIDAD DE RESPUESTA	-0.95	-0.19
SEGURIDAD	-0.99	-0.22
EMPATIA	-0.70	-0.14
TOTAL	-4.37	-0.90

Tabla 1.

Evaluación por cada uno de los cinco criterios del servicio

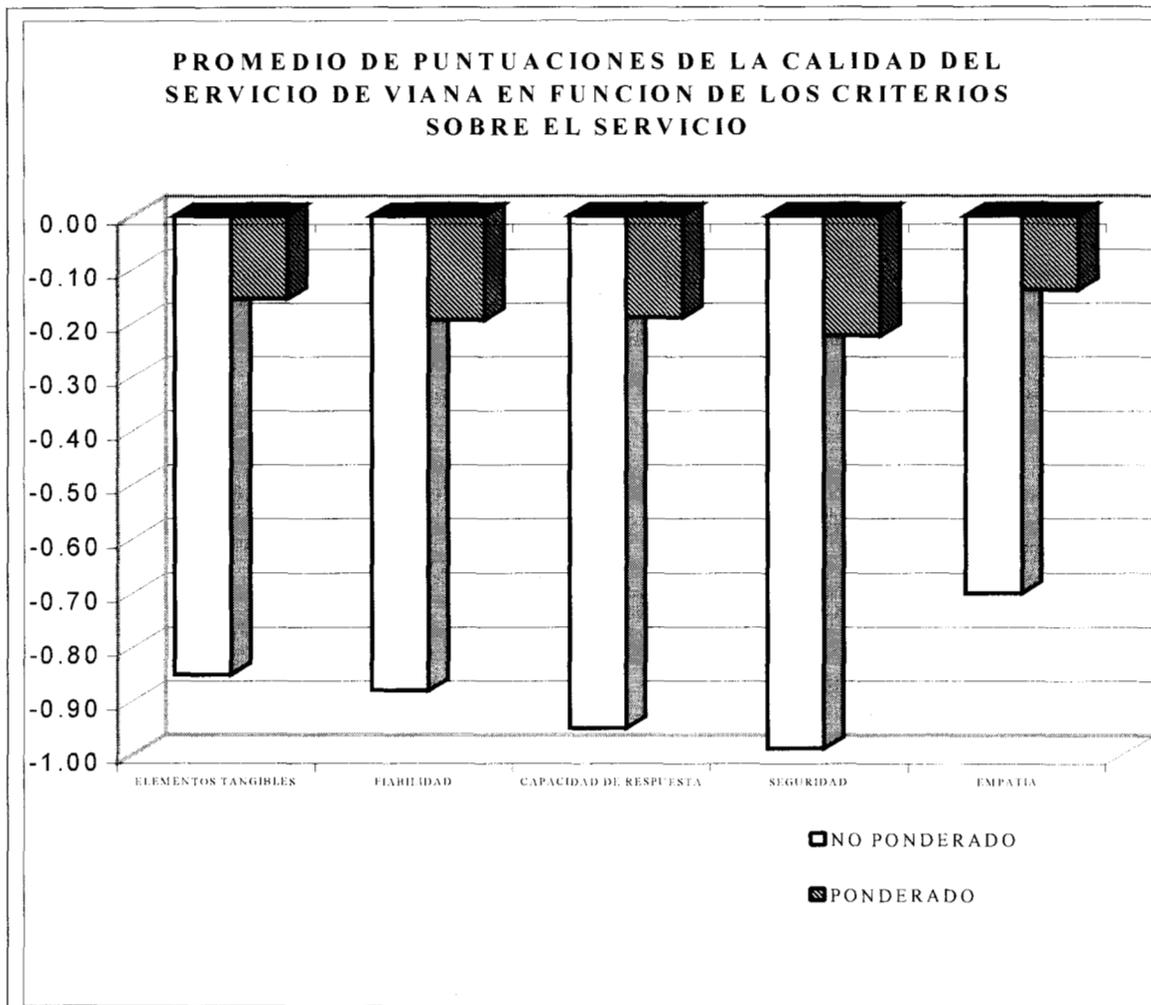
Los resultados obtenidos en cada criterio (que podemos ver también en la Tabla 1) nos indican también cuál de ellos es el que mejor cubre las expectativas de los clientes y cuál o cuáles son los en los que existe una mayor necesidad de mejorar.

Podemos, entonces, observar que el mejor criterio cubierto por VIANA en comparación a los demás criterios es el de empatía, es decir, el de la atención individualizada que ofrece a sus clientes (ver gráfica 1).

Esto no indica que VIANA ofrezca una excelente atención individualizada a sus clientes ya que su calificación en este rubro es de -0.14 , lo que quiere decir que no cubre también las expectativas de los clientes en este criterio, sin embargo, este criterio es el que mejor desempeña en comparación a los demás.

Ahora el criterio que peor desempeña, o que menos cubre, es el de seguridad (ver gráfica 1), es decir que no se cubren las expectativas de conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza a los clientes.

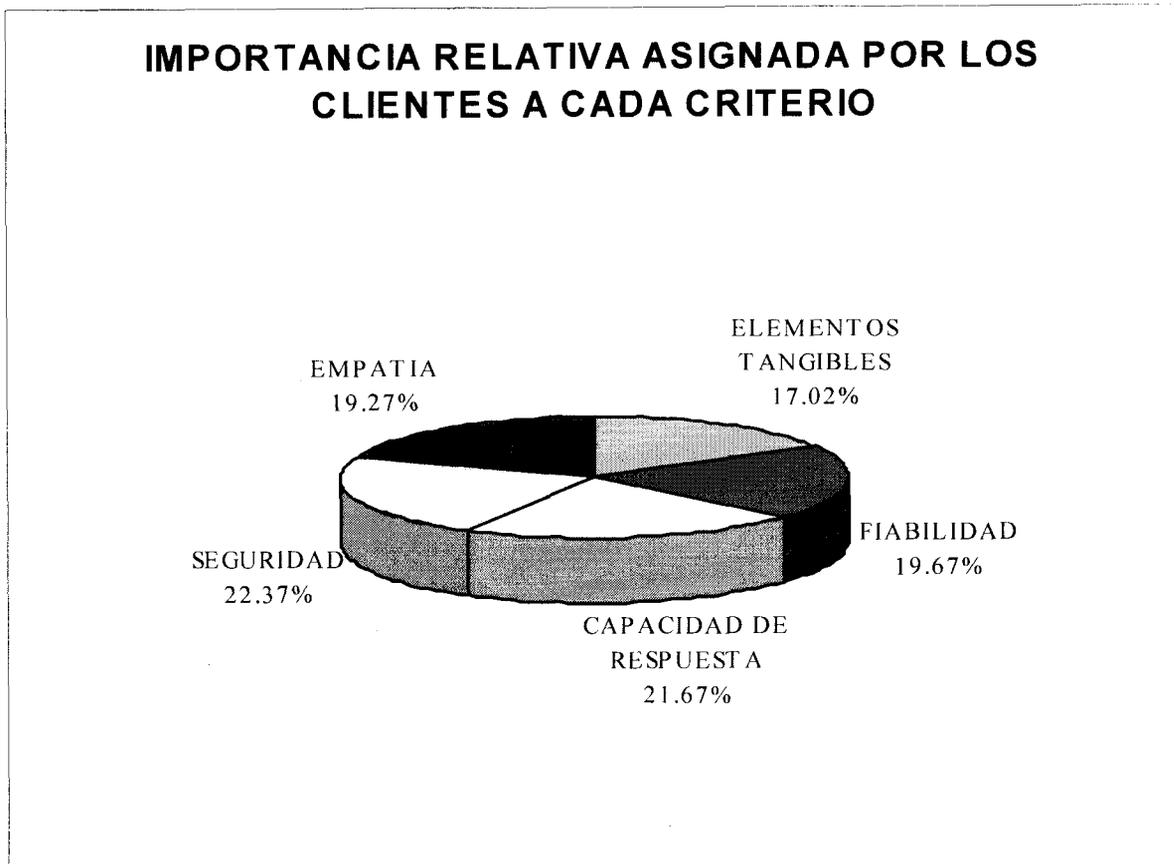
Sin embargo, hay que observar que las diferencias en cuanto a puntaje entre los criterios no es muy grande por lo que podemos decir que se denota una necesidad de mejoría en todos los criterios.



Gráfica 1.

Importancia relativa atribuida por los clientes a cada criterio

Al pedirle a los clientes que en una escala de 1 a 100 calificarán los cinco distintos criterios según la importancia que tuvieran para ellos obtuvimos los siguientes resultados que mostramos en la gráfica 2:



Gráfica 2.

Podemos observar que el criterio más importante para los clientes de VIANA es el de seguridad, es decir, los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza, y vemos que precisamente, este el rubro que peor desempeña VIANA, lo que indica que este es uno de los primeros criterios que VIANA tiene que mejorar. También, al parecer, el criterio de los elementos tangibles, es decir la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación, es en el que más se a ocupado VIANA, aunque también tiene que mejorar en este criterio, pues no cubre tampoco las expectativas de sus clientes.

Esto no contradice que el criterio de Seguridad sea el peor cubierto por VIANA, sino que lo refuerza, ya que VIANA intenta dar una mejor apariencia, pero al momento de tener un contacto más profundo con sus clientes, estos se dan cuenta que VIANA aparenta lo que realmente no son.

CONCLUSIONES

Primero, pudimos constatar que el estudio de los servicios es realmente complejo, porque el hecho de no ser productos tangibles esto los hace muy subjetivos y variables, es decir que dependen mucho de quien los proporciona provocando que sea muy difícil generalizar sobre ellos en comparación con los productos tangibles. Sin embargo es muy importante que los emprendedores que ofrecen servicios conozcan todo sobre ellos, ya que esto permitirá tener una mejor concepción de los servicios y este es el punto de partida para una oferta de servicios de alta calidad. ¿Por qué? Porque al haber un desconocimiento acerca de lo que producen realmente puede llegar a confundirlos acerca del tratamiento administrativo-estratégico que deben emplear para los servicios, es decir que puede llevarlos a aplicar de la misma forma las herramientas estratégicas que existen para los productos tangibles a los servicios, en otras palabras equiparar los servicios con los productos siendo que poseen diferencias entre sí y estas llevan a tratarlos de diferente manera.

Segundo, ahora, si es difícil generalizar sobre ellos, lo es más evaluar su calidad, debido a que los servicios son intangibles (a diferencia de los productos que son tangibles), es decir que no se pueden ver, aunque si bien es cierto que existen evidencias físicas del servicio éstas no constituyen el servicio en sí, constituyen más bien los medios físicos o tangibles por medio de los cuales se presta el servicio. Entonces ¿se puede medir la calidad de los servicios? En este estudio pudimos constatar que si se puede medir esta calidad, y por medio de un modelo creado por Zeithaml Valarie A.

La parte principal de este modelo es la afirmación de que la calidad se mide precisamente indagando a los receptores del servicio, es decir los clientes. A través de su

criterio es como se puede hacer una evaluación de la calidad del servicio. Este criterio esta formado por dos partes: En primer lugar, expectativas (es decir lo que espera el cliente del servicio), formadas por la comunicación boca-oído, necesidades personales del cliente, experiencias pasadas y la publicidad. Y en segundo lugar, percepciones (lo que realmente recibe el cliente del servicio), formadas por el supuesto de saber lo que esperan los clientes, establecimiento de normas de calidad, la prestación del servicio, y lo que se promete y se hace del servicio. Y es precisamente la diferencia entre las expectativas y percepciones lo que hacen que se califique a una servicio de alta o baja calidad. Cuanto más altas sean las expectativas que las percepciones de un servicio, más baja será su calidad y viceversa, mientras más altas sean las percepciones que las expectativas de un servicio, más alta será su calidad.

Tercero, en esta investigación pudimos darnos cuenta que existe un gran desconocimiento acerca de las expectativas y percepciones de los clientes, por parte de los emprendedores que ofrecen servicios en la actividad de compra y venta de artículos para el hogar y oficina en el área metropolitana, lo que tiene por consecuencia que los servicios sean de mala calidad.

Esto lo pudimos constatar al aplicar en VIANA el cuestionario SERVQUAL de Zeithaml. Debido a una falta de conocimiento de las expectativas y percepciones de sus clientes, es que estos califican de baja calidad sus servicios. Pero esto va mucho más a fondo, es necesario también buscar cuáles de las deficiencias internas, vistas con anterioridad en el marco teórico, son las que provocan que no se estén cubriendo las expectativas de los clientes, para esto es conveniente escudriñar ahora a la organización, a través de otro cuestionario propuesto también por Zeithaml, que se aplica a los empleados y altos mandos. Desgraciadamente por falta de tiempo, no se pudo aplicar este último cuestionario, pero se deja como propuesta para un segundo estudio.

Si bien es cierto que el desconocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes, por parte de los emprendedores, es una razón de la mala calidad de los servicios que se proporcionan, realmente es sólo una parte de la causa principal, ya que lo que causa que las expectativas y percepciones de los clientes no se cubran, es una mala administración del servicio reflejada en las deficiencias analizadas en el marco teórico. Todo esto provocado por una mala concepción de los servicios.

Y en cuarto y último lugar, podemos decir entonces, que si las empresas de servicios mexicanas quieren prosperar en este mundo globalizado, tienen que mejorar sus servicios y brindar un servicio de calidad que cubra las expectativas de los clientes, para lo cual requieren de conocer estas expectativas y cuales son las deficiencias que provocan que no se cubran éstas, partiendo de una reconcepción de lo que es un servicio. Esto se logra si realmente existe un espíritu emprendedor, en dichas empresas, que genere el reconocimiento de las fallas y el compromiso y esfuerzo por cambiarlas.

Los servicios son de baja calidad debido a la falta de una buena concepción de los servicios y sus implicaciones en la gestión estratégica de la empresa de servicios. Esto por lo tanto lleva a una discrepancia entre las expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio (calidad). Esto es muy importante para nuestro caso en México ya que cuando no se puede competir con las más desarrolladas "tecnologías" la diferencia la hará la calidad del servicio que brindemos.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 ALBRECHT, KARL. *“Gerencia del servicio”*. Editorial Legis, Bogota (Colombia), 1990. 104 pp.
- 📖 ALBRECHT, KARL. *“Todo el poder al cliente”*. Ediciones Paidos, Editorial Paidos, Barcelona (España), 1994. 353 pp.
- 📖 COTTLE, DAVID W., *“El Servicio Centrado en el Cliente”*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid (España), 1993. XXV + 346 pp.
- 📖 GLEN, PETER. *“Eso no es asunto mío”*. Editorial Norma, Colombia, 1992. 226 pp.
- 📖 KOTLER, PHILIP, *“Dirección de Mercadotecnia”*. 8a. edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997. 802 pp.
- 📖 LOVELOCK, CHRISTOPHER H., *“Mercadotecnia de Servicios”*. 3a. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997. 661 pp.
- 📖 McCANN, RON, *“El placer de servir con calidad”*. Editorial Pax México, México, 1991. 111 pp.
- 📖 SHAW, JOHN CLARK, *“Gestión de Servicios”*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid (España), 1991. XV + 255 pp.
- 📖 SHEFSKY, LLOYD E., *“Los emprendedores no nacen, se hacen”*. Editorial McGraw Hill, México, 1997. XXVII + 210 pp.

-  ZEITHAML, VALARIE A., *“Calidad Total en la Gestión de Servicios”*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid (España), 1993. XIV + 256 pp.

INTERNET

 WWW.inegi.gob.mx

 WWW.profeco.gob.mx

APENDICE :
CUESTIONARIO SERVQUAL

A.1 CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS

INSTRUCCIONES: Este cuestionario tiene como propósito saber que piensa usted sobre como deben ser las empresas que venden muebles y artículos para el hogar. De acuerdo a su criterio califique en una escala de 1 a 7 marcando con una cruz en la columna del número correspondiente, qué tanto esta usted de acuerdo con lo que se dice en cada pregunta. Dele la calificación que considere estar de acorde a su opinión. Mientras más de acuerdo este con lo que se dice, la calificación deberá ser más alta (recuerde que la calificación máxima es 7).

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben de disponer de equipos (computadoras, transfers, teléfonos, caja de cobro, paquetería, camiones fleteros) completamente actualizados.							
2. Las instalaciones físicas de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben ser visualmente atractivas.							
3. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben estar siempre bien vestidos, limpios y visualmente atractivos.							
4. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben tener facturas, folletos, carteles, etc. de buena apariencia.							
5. Cuando una empresa excelente que vende muebles y artículos para el hogar promete que hará algo en determinado tiempo lo cumple.							
6. Cuando un cliente tiene un problema las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar realizan bien el servicio la primera vez.							
8. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
9. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar insisten en no cometer errores.							
10. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.							
11. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben ofrecer un servicio rápido a sus clientes.							
12. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben estar siempre dispuestos a ayudar a los clientes.							
13. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar nunca deben estar demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
14. El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar debe transmitir confianza a sus clientes.							
15. Los clientes de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben sentirse seguros de comprar en la empresa.							
16. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben ser siempre amables con los clientes.							
17. En una empresa excelente que vende muebles y artículos para el hogar los empleados deben tener conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
18. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben dar a sus clientes atención individualizada.							
19. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben tener horarios de trabajo convenientes para sus clientes.							
20. Una empresa excelente que vende muebles y artículos para el hogar debe tener empleados que ofrezcan una atención personalizada a sus clientes.							
21. Las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben preocuparse por los mejores intereses de sus clientes.							
22. Los empleados de las empresas excelentes que venden muebles y artículos para el hogar deben comprender las necesidades específicas de sus clientes.							

A.2 CUESTIONARIO DE ATRIBUTOS

INSTRUCCIONES: Ahora en la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas que venden muebles y artículos para el hogar y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer que nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa que vende muebles y artículos para el hogar. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos le asignará). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen un total de 100.

1. Apariencias de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa que vende muebles y artículos para el hogar. _____ puntos
2. Habilidades de una empresa que vende muebles y artículos para el hogar, para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. _____ puntos
3. Disposición de una empresa que vende muebles y artículos para el hogar, para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. _____ puntos
4. Conocimiento y trato amable de los empleados de una empresa que vende muebles y artículos para el hogar y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. _____ puntos
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa vendedora de muebles y artículos para el hogar, le da a sus clientes. _____ puntos

I. SUMA TOTAL DE PUNTOS ASIGNADOS **100 PUNTOS**

- De las cinco características señaladas previamente ¿cuál es la más importante para usted? (Por favor indique el número de la característica.)

R. _____

- ¿Qué característica es la segunda más importante para usted?

R. _____

- ¿Cuál es la característica menos importante para usted?

R. _____

DATOS DEMOGRAFICOS		
Por favor, llene los siguientes datos:		
EDAD _____	SEXO _____	ESTADO CIVIL _____

A.3 CUESTIONARIO DE PERCEPCIONES

INSTRUCCIONES: Por último, este cuestionario tiene como propósito saber qué piensa usted sobre como es la empresa VIANA. También en este caso, de acuerdo a su criterio califique en una escala de 1 a 7 marcando con una cruz en la columna del número correspondiente, qué tanto esta usted de acuerdo con lo que se dice en cada pregunta. Dele la calificación que considere estar de acorde a su opinión. Mientras más de acuerdo este con lo que se dice, la calificación deberá ser más alta (recuerde que la calificación máxima es 7).

	Fuertemente						
	en desacuerdo			de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Los equipos (computadoras, transfers, teléfonos, caja de cobro, paquetería, camiones fleteros) de VIANA, son completamente actualizados.							
2. Las instalaciones físicas de VIANA, son visualmente atractivas.							
3. Los empleados de VIANA, están siempre bien vestidos, limpios y visualmente atractivos.							
4. Las facturas, folletos, carteles, etc. de VIANA, son de buena apariencia.							
5. Cuando VIANA promete que hará algo en determinado tiempo lo cumple.							
6. Cuando usted tiene un problema en VIANA, muestran un sincero interés en solucionarlo.							
7. En VIANA, realizan bien el servicio la primera vez.							
8. En VIANA, terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.							
9. En VIANA, insisten en no cometer errores.							
10. Los empleados de VIANA, comunican a los clientes de cuándo concluirá la realización del servicio.							
11. Los empleados de VIANA, le sirven con rapidez.							
12. Los empleados de VIANA, siempre se muestran dispuestos a ayudarle.							
13. Los empleados de VIANA, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							
14. El comportamiento de los empleados de VIANA, le transmiten confianza.							
15. Usted se siente seguro de comprar en VIANA.							
16. Los empleados de VIANA, son siempre amables con usted.							
17. Los empleados de VIANA, tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace usted.							
18. En VIANA, le dan una atención individualizada.							
19. En VIANA, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20. Los empleados de VIANA, le dan una atención personalizada.							
21. En VIANA, se preocupan por sus mejores intereses.							
22. Los empleados de VIANA, comprenden sus necesidades específicas.							