

Tema 2. El servicio al cliente como eje de la venta con valor y la generación de la re-compra

Introducción

Cuando se habla de calidad y productividad, normalmente se piensa en los departamentos de operaciones, sin embargo, la calidad y la productividad están directamente relacionadas con la satisfacción del cliente, lo que quiere decir que en el caso de las empresas de servicios se encuentra íntimamente relacionada con los empleados.

De manera general, la calidad y la productividad están enfocadas a beneficiar a los clientes y optimizar recursos, lo cual genera un valor para la empresa y forman un aspecto importante de la administración integral de los servicios.

Pero ¿qué es calidad y productividad en las empresas de servicios?, ¿cómo se mide la calidad y la productividad?, ¿cómo se mejora la productividad de acuerdo con el tipo de servicio?, ¿cómo se relaciona la calidad en el servicio con las expectativas del cliente?; esta y otras cuestiones las revisará en este tema.



Explicación

Calidad y productividad

Las empresas deben tener presente la calidad en los servicios, la falta de ella pone a la compañía en una desventaja respecto a la competencia. Un cliente que no considera haber recibido la calidad esperada, fácilmente podrá cambiarse a la competencia.

La productividad también es importante para la empresa, uno de sus beneficios es que ayuda a disminuir los costos, lo cual implica obtener mayores beneficios o manejar precios bajos. Una empresa que gracias a su buena productividad mantiene bajos costos puede posicionarse como líder en precios o puede enfocarse en sus márgenes a realizar actividades que generen valor a su servicio, etcétera.

Tanto la calidad como la productividad son elementos que generan valor tanto para los clientes como para las empresas. Si se integran de manera adecuada los programas de calidad y productividad se generará un incremento de valor que será percibido por el cliente, impactando a la empresa en su rentabilidad a largo plazo. La calidad se centra en los beneficios creados con referencia al cliente, mientras que la productividad se enfoca en los costos financieros incurridos por la empresa.

Definir y medir la calidad

Como se ha mencionado, la medición de la calidad en las empresas de servicios se complica debido a la intangibilidad y naturaleza cambiante de los servicios. Por lo anterior se han establecido criterios o dimensiones para evaluar la calidad de manera general.

Según Lovelock (2011), de acuerdo con el estudio realizado por Zeithaml, Berry y Parasuraman existen 10 dimensiones genéricas utilizadas por los clientes para evaluar la calidad en el servicio:



- **Credibilidad**
Honestad, veracidad, honestidad del proveedor del servicio
- **Seguridad**
Libertad de peligro, riesgo o duda
- **Acceso**
Accesibilidad al servicio y facilidad de contacto
- **Comunicación**
Escuchar a los clientes y mantenerlos informados
- **Entendimiento del cliente**
Conocer a los clientes y sus necesidades
- **Tangibles**
Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales
- **Confiabilidad**
Desempeñar el servicio prometido de manera exacta y precisa

Con base en estas dimensiones se han creado distintos instrumentos de medición de la calidad percibida por el cliente. Entre ellos se encuentra la escala SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Berry y Parasuraman. Está basada en el hecho de que los clientes pueden evaluar la calidad a partir de comparar sus percepciones del servicio recibido contra las expectativas del mismo. Es una tabla de 22 enunciados basados en cinco de las diez dimensiones de la calidad: elementos tangibles, confiabilidad, presteza aseguramiento y empatía.

En este instrumento se solicitará a los encuestados que completen una serie de escalas de acuerdo con sus expectativas sobre un servicio de excelencia en particular, después se les solicitará que evalúen las percepciones sobre una compañía en concreto con la que hayan tenido una experiencia del mismo servicio. Si la valoración es más baja que sus expectativas entonces se considera que el servicio es de mala calidad, por el contrario, si la valoración es más alta que sus expectativas entonces estaremos frente a una empresa de buena calidad.

No obstante, existen algunos puntos a tomar en cuenta en este tipo de evaluaciones, uno es la inestabilidad de los resultados la cual puede cambiar dependiendo incluso del ánimo del cliente. Otro punto es que se presume que el cliente debe conocer muy bien el servicio para poder evaluarlo.

Existen otro tipo de escalas de medición ya sean modificaciones de la SERVQUAL o un poco más específicas creadas para cierto tipo de servicios como ejemplos citamos de:

- Escala SERVPERF: se basa en que la calidad en el servicio debe ser medida a partir de las percepciones del cliente relacionadas con el desempeño del servicio, utilizando sólo la mitad de los elementos, lo que hace que requiera menos modificaciones para adaptarse al contexto donde se utiliza.
- Escala WebQUAL: mide la calidad en los servicios web con base en uso, calidad o la información y calidad de la interacción. Se utiliza para evaluar sitios de librerías en línea.
- Escala SITEQUAL: mide la calidad de los sitios en línea en cuatro dimensiones, facilidad de uso, diseño estético, velocidad de procesamiento y seguridad.
- Escala HOTELQUAL: utilizada para medir la calidad de los servicios de alojamiento.
- Escala EXEQ: desarrollada para medir la calidad de los servicios de capacitación ejecutiva en América Latina.

Es importante determinar la diferencia entre calidad y satisfacción, ésta última es el estado provocado en la persona por la emoción de las expectativas por la recepción de un servicio, mientras que la calidad es un juicio global hacia el servicio recibido. Por lo tanto si un cliente está satisfecho con un servicio recibido no quiere decir que la empresa trabaje con calidad.

Richard Oliver establece varias dimensiones que permiten distinguir la calidad de la satisfacción (Lovelock, 2011):

- Dependencia de la experiencia: la satisfacción depende de la experiencia por lo que el cliente debe haber tenido por lo menos una experiencia con el servicio para poder experimentarla, mientras que la calidad puede ser externa o percibirse a través de terceras personas.
- Atributos y dimensiones: los juicios de la satisfacción pueden estar influidos por cualquier atributo que esté relacionado o no con la calidad; mientras que los juicios sobre la calidad se basan en características específicas y existen similitudes entre los clientes en los aspectos más importantes.
- Estándares o expectativas: la satisfacción se basa en necesidades mientras que la calidad se basa en ideales.
- Grado de contenido efectivo o cognitivo: la satisfacción es tanto cognitiva como afectiva, mientras que la calidad es principalmente cognitiva.
- Antecedentes conceptuales: la satisfacción está influida por procesos afectivos y cognitivos, como equidad y emoción, mientras que la calidad tiene menos antecedentes conceptuales y por lo general son externos, como el precio o la reputación.
- Enfoque temporal: la satisfacción es a corto plazo y específica, mientras que la calidad es más a largo plazo y con un enfoque general.



Definir y medir la productividad

Para medir la productividad en los servicios es necesario utilizar un enfoque distinto a la medición de la manufactura de productos, hay que utilizar distintos conceptos para entender qué tan bien una empresa utiliza de manera global sus recursos a fin de crear resultados con calidad y valor para el cliente.

- Insumos: estos varían de acuerdo con la naturaleza del negocio, incluyen trabajo, materiales, energía y capital, estos insumos solo se pueden estandarizar hasta cierto grado tomando en cuenta que la producción y el consumo son simultáneos además de la participación del cliente en el proceso, por lo que si llega a haber alguna falla difícilmente se pueden reaprovechar.
- Resultados: en muchos casos los resultados son difíciles de medir, por lo que la medición de la productividad se complica. Por ejemplo, podemos saber la cantidad de cuartos rentados en un periodo determinado en un hotel, es más difícil de medir cuántos clientes consideran haber recibido un buen servicio.
- Eficiencia, productividad y efectividad:
 - Eficiencia es medir el nivel de calidad que se debe lograr en un tiempo requerido.
 - Productividad implica la evaluación financiera de los resultados en relación con los insumos iniciales.
 - Efectividad es el grado en que la organización está cumpliendo con sus objetivos.

Las técnicas comunes para medir la productividad se centran más en los resultados, resaltando la eficiencia y descuidando la efectividad. Por ejemplo, en un hotel la eficiencia podría ser que las quejas se disminuyan a la mitad, la productividad el número de cuartos-noche vendidos y la efectividad sería ser el mejor hotel de la localidad. Sin embargo, aunque se pueden tener todas las habitaciones vendidas en un periodo y lograr que las quejas sean menores, no significa que ya se haya cumplido el objetivo de ser el mejor hotel de la localidad.

Deficiencias de la calidad en el servicio

Partiendo de la premisa de que calidad es cumplir las expectativas del cliente de manera sostenida, la tarea de la empresa es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente de los servicios recibidos y ajustar cualquier desequilibrio que se presente.

Cuando se lleva a cabo un servicio dentro de la zona de tolerancia del cliente, éste sentirá que la calidad es la adecuada, pero cuando el servicio se presta con deficiencias, considerará que el servicio fue prestado sin calidad. Lovelock (2011) menciona que de acuerdo con Zeithaml, Berry y Parasuraman existen cinco deficiencias potenciales dentro de una empresa de servicio:



Para mejorar la calidad es necesario identificar las causas de las deficiencias y corregirlas mediante el desarrollo de estrategias. Según Lovelock (2011), en el diseño, comunicación y ejecución de los servicios se pueden identificar siete deficiencias:

1. **Del conocimiento:** diferencia entre lo que creen los proveedores del servicio y las necesidades y expectativas reales de los clientes.
2. **De estándares:** diferencia entre las percepciones de los directivos de las expectativas de los clientes y los estándares establecidos para la prestación del servicio.
3. **En la ejecución:** diferencia entre los estándares especificados y el desempeño en la realidad por parte de los proveedores.
4. **En la comunicación interna:** diferencia entre lo que la empresa anuncia y lo que el personal piensa que son las características del servicio.
5. **De las percepciones:** diferencia entre lo que se entrega de servicio y lo que los clientes perciben que han recibido.
6. **En la interpretación:** diferencia entre lo que el proveedor promete en sus comunicaciones y lo que los clientes entienden de esas comunicaciones.
7. **En el servicio:** diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y la percepción de lo que realmente se ha entregado.

Las deficiencias pueden ser internas o externas, es decir, entre distintos departamentos de la organización o de la organización con el cliente, pero cualquiera de las siete puede dañar las buenas relaciones con los clientes, para esto es importante tratar de reducir al máximo las deficiencias, mejorar la calidad significa identificar las causas específicas de cada deficiencia y desarrollar estrategias para eliminarlas.

Por otro lado, se deben de identificar los puntos del proceso susceptibles a presentar fallas en el mismo, esto se puede realizar de diversas formas estableciendo sistemas de información de calidad relacionado con clientes o empleados y la utilización de auditorías para las actividades que pueden ser medidas y controladas dentro del proceso de servicio. También se pueden elaborar mapas detallados de actividades específicas en el proceso, a fin de identificar los puntos donde se pueden dar las fallas y establecer parámetros de tiempo de prestación de cada actividad. Por ejemplo, un mapeo del registro de un huésped debe incluir lo siguiente:

1. Todas las actividades por las que el huésped pasa mientras se está registrando en las que está presente, por ejemplo el llenado del formato de registro y en las que no está presente el huésped, como el hecho de confirmar con ama de llaves que la habitación esté lista para ser rentada.
2. Por otro lado, también debe establecer los momentos en los que es más factible cometer errores como el momento de asignar la habitación, o al momento de introducir sus datos personales.
3. Finalmente debe establecer los parámetros de tiempo que se consideren normales para realizar cada actividad, cuanto tiempo debe pasar entre que el cliente llega y se le comienza a atender, en que tiempo se le debe asignar su habitación, cuanto se puede esperar a que el botones lo acompañe a su habitación, etcétera.



Prevención y solución de problemas

La prevención puede ser una forma de evitar la falta de calidad, los mapeos pueden ser una forma de detectar en el proceso donde se pueden presentar problemas y realizar los ajustes necesarios para prevenir que surjan durante la prestación del servicio.

Por otro lado, incluso los negocios que prestan un servicio de calidad pueden encontrarse con clientes insatisfechos, con quejas en el servicio y con problemas que resolver, lo cual será una de los mayores determinantes en la retención o pérdida de clientes.

Una empresa que ha pensado en los posibles problemas y que ha capacitado a sus empleados sobre cómo actuar en caso de presentarse alguno, tiene ganada la mayor parte para retener a un cliente insatisfecho.

Metodología Lean Seis Sigma

Esta metodología fue desarrollada por los ingenieros de Motorola para resolver problemas de quejas en su fuerza de ventas, posteriormente fue adoptada por empresas de manufactura para reducir defectos en diversas áreas. Posteriormente fueron las empresas de servicios quienes adoptaron algunas áreas de la metodología para reducir defectos, tiempos y mejorarla productividad. A través del tiempo la metodología ha evolucionado de reducir defectos a ser un enfoque de mejora global del negocio.

Las dos estrategias principales de Seis Sigma son el diseño y rediseño de procesos y la mejora de procesos, la metodología para ser funcional se ha complementada dando lugar a la metodología Lean Seis Sigma que equilibra las metas de calidad, velocidad y costo de manera simultánea enfocada en los procesos.

El modelo más popular para el análisis y la mejora de procesos es el DMAIC:



Algunas otras herramientas de mejora asociadas al modelo Seis Sigma más comunes se detallan a continuación.

- **Gráficas de control para evaluar una única variable.** Muestran cómo evolucionan los niveles de calidad establecidos en una variable, son útiles si sus datos son verdícos. Un ejemplo podría ser preguntarle al cliente cuando sale de un restaurant si le ha gustado el servicio o no.
- **Análisis de causa y efecto (diagrama de pescado de Ishikawa).** Se utiliza para ver todas las posibles razones que pueden causar un problema, estableciendo categorías que se ordenan en un diagrama (conocido como de pescado) y se hace una lluvia de ideas de las posibles causas del problema que se van integrando a cada categoría. Por ejemplo, si los clientes se quejan de que la comida está fría, se deben analizar las causas que podrían ocasionar esto, quizá que el mesero se tardó mucho en llevar el plato a la mesa, que el cocinero no avisó que el plato ya estaba listo, que los platillos no salen bien calientes de la cocina, que hacía mucho frío en el lugar y se enfrió la comida, que no estaba debidamente cubierta durante sus traslados de la cocina a la mesa. Posteriormente de cada causa se buscan posibles causas, por ejemplo, el mesero se tardó mucho en llevar el plato a la mesa sus causas podrían ser que no se dio cuenta que ya estaba preparado, tenía muchas mesas que atender y no se daba abasto, estaba distraído platicando, lo entrevistaron mucho en otra mesa, etcétera.
- **Análisis de Pareto.** Trata de identificar las causas principales de los problemas, basándose en la regla 80/20 que establece que el 80% de los efectos (problemas) están basados en el 20% de las causas. Si continuamos con el ejemplo de que los clientes se quejan de que la comida está fría y nos damos cuenta de que la causa es que los meseros no se dan abasto con tener más personal disponible se solucionará la mayoría de las quejas.
- **Análisis de Kano.** Identifica los requerimientos críticos para el cliente, basado en requerimientos básicos, requerimientos explícitos y requerimientos no expresados por el cliente. Se fundamenta en la idea de que la relación entre calidad y comportamiento tiene un comportamiento no lineal y proporciona una guía para decisiones tácticas y estratégicas. Si continuamos con el ejemplo del restaurante sería qué es lo más importante para un cliente cuando va a comer, cuáles son los requerimientos básicos o mínimos que espera recibir un lugar limpio, una buena comida; cuáles son los requerimientos explícitos, es decir, expresados claramente por el cliente una comida para un grupo, un precio especial, etcétera y finalmente qué es lo que el restaurante supone que son los requerimientos no expresados por el cliente: un buen ambiente, que lo traten de manera especial, conjuntando todo esto se tomarán decisiones de cómo mejorar la percepción de la calidad.

Cierre



La productividad en su concepto tradicional en empresas de servicios suele crear un decremento en la calidad del servicio, por lo cual en lo que se refiere a prestación de servicios, la productividad siempre debe de considerar de manera simultánea a la calidad percibida por el cliente.

Existen diferentes metodologías para medir la calidad y la productividad, la finalidad principal es que los clientes estén satisfechos y que los costos sean disminuidos.

Es importante prevenir y solucionar los problemas de manera adecuada, existen diferentes metodologías para tal fin, las cuales se han ido adaptando a las empresas de servicios y representan una herramienta eficaz en el manejo de la conservación de los clientes.

La calidad como objetivo principal busca retener a los clientes, entre mejor sea el sistema de manejo de la calidad en la empresa, más clientes satisfechos se tendrá y las deserciones serán menores.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Definir y medir calidad y productividad.
- Identificar la importancia de la prevención y solución de problemas.

Referencias bibliográficas

- Lovelock, C. (2011). *Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (2ª ed.). México: Pearson.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Professional Mind por Ariel Rodríguez. (2020, 21 de junio). *La Importancia del Conocimiento*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=17YbiQ80bS4>

- Grupo Santillana Ecuador. (2021, 16 de agosto). *Webinar: La nueva Taxonomía de Marzano y Kendall* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rZNUeKU885Y>

Lecturas

- Universo Abierto. (s.f.). *Dimensiones del aprendizaje del Making y el Tinkering: Una herramienta de desarrollo profesional para educadores*. Recuperado de <https://universoabierto.org/2021/06/29/dimensiones-del-aprendizaje-del-making-y-el-tinkering-una-herramienta-de-desarrollo-profesional-para-educadores/>

- Gobierno de Canarias. (s.f.). *La taxonomía de Bloom, una herramienta imprescindible para enseñar y aprender*. Recuperado de <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/cprofestenerifesur/2015/12/03/la-taxonomia-de-bloom-una-herramienta-imprescindible-para-ensenar-y-aprender/>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.