

MARKETING

DE

SERVICIOS

ABRIL - SEPTIEMBRE 2008

JUAN CARLOS CAMACHO CASTELLANOS

SERVICIO

Y

MERCADEO DE SERVICIOS

1

SERVICIO Y MERCADEO DE SERVICIOS

“Todo es Mercadeo de Servicios... todo aquel que vende un producto en realidad estaría proporcionando un servicio (el servicio que el producto da al usuario)”

Rolando Arellano

Marketing – Enfoque América Latina

APROXIMACIONES AL TÉRMINO SERVICIO

De acuerdo al Diccionario ESPASA, el servir se define como: **“2. Trabajar para una persona o entidad. También intr. 3. Atender al público en un restaurante, comercio, etc.”**, asimismo servicio se entiende, de acuerdo al texto citado, como: **“1. Acción y efecto de servir. 4. Organización y personal destinados a satisfacer las necesidades del público”**.

Por otra parte, Estrada y Borrero (1996) explican que etimológicamente la palabra servir se deriva del latín *“servus”*: siervo y la misma tiene sus raíces en la preservación, de parte de los conquistadores romanos, de un grupo de sobrevivientes que eran tomados como esclavos y obligados a trabajar al servicio de los altos jerarcas, nobles y jefes militares.

La costumbre humana de disponer de la vida de otros seres para que les “sirvieran”, pese a lo anterior, es aún más antigua y puede que su origen se remonte a épocas mucho más lejanas. Siempre ha de haber existido la servidumbre, sea voluntaria u obligada, pues la condición gregaria del hombre así lo impone.

La evolución histórica, por supuesto, lleva a los seres humanos a conformar mecanismos que de una manera u otra obligaba a tener individuos al servicio en diferentes áreas como las actividades domesticas, agrícolas o de industria artesanal avanzada. Al llegar la industrialización los mecanismos laborales y las exigencias de un mercado creciente consolidaron un cambio en la mentalidad y convirtieron las oscuras definiciones, que implicaban conductas serviles o mano de obra esclava, en un concepto mas avanzado que daba un valor al trabajo y obligaba al creador y empresario a pagar con justicia por el servicio prestado.

El desarrollo de la democracia y la evolución de ideologías económicas como el capitalismo y el socialismo implican cambios fundamentales en las estructuras de poder y revolucionan el carácter mismo de la función de servir. Mientras que el

Socialismo se impone al comienzo del siglo XX en la Rusia de los Zares, el capitalismo se desarrolla en los Estados Unidos de América y en una gran parte de la Europa ilustrada.

Las Guerras Mundiales generan cambios inmensos en la configuración geopolítica del planeta y a partir de la década de los cincuenta el mundo se divide en dos grandes bloques separados simbólicamente por lo que Wiston Churchill (Estadista Inglés 1874-1965) definió como un “Telón de Acero” y que describía al Muro de Berlín como la evidencia física de las profundas diferencias en la manera de desenvolverse política y económicamente entre las naciones.

A medida que el mundo, estructurado en la visión capitalista, requirió de un aumento paulatino en el nivel de vida de los que se enfocaron en las estructuras de una economía de mercado, del otro lado del Telón de Acero, el Estado todopoderoso regía la vida y la economía de las personas. Ambas visiones creaban desequilibrios y generaban dificultades a las personas con la diferencia que en el mundo occidental los mecanismos democráticos generaban cambios y propulsaban un sentido evolutivo; por otro lado tras la cortina de hierro, la supremacía del partido evitaba el crecimiento y el desarrollo.

En el aspecto capitalista la atención al cliente sería un factor clave para distinguir un bien o servicio de otro, las empresas concientes de las amenazas de la competencia debían enfocar sus herramientas mercadotécnicas en el sentido de satisfacer las necesidades del cliente de manera creativa y distintiva. En los países bajo la influencia del modelo socialista-comunista, al reservarse el Estado el derecho a la producción y distribución de bienes y servicios, los mismos carecerían de la distinción y calidad necesarias, esto significaba cero competitividad y baja calidad. A la larga, aún cuando ambos sistemas generaban simpatías y objeciones, el modelo occidental prevalecería y obligaría, con el peso de las leyes económicas, a la caída definitiva del sistema soviético.

En los países latinoamericanos se presentaba otro fenómeno, pese a estar notablemente influenciados por los Estados Unidos, sus raíces latinas y su evolución política, establecida en modelos populistas y mesianismos caudillistas, proponían a sus habitantes modelos económicos como un exacerbado capitalismo

de estado (Venezuela) o un comunismo autocrático derivado del ejemplo soviético (Cuba). En naciones como Colombia, carentes de reservas petroleras que permitieran un gasto dispendioso, se evoluciono hacia una economía más creativa y menos dependiente, en Chile, por otra parte, se consolido un modelo económico productivo basado en competitividad y calidad.

Muchos otros aspectos influirían en las naciones latinoamericanas y definirían notablemente su orientación hacia la atención al público. El servicio al cliente se vería entonces determinado más por la idiosincrasia que por una visión avanzada de enfoque empresarial. El empirismo sería más importante que el método, y los desbalances sociales condicionarían la atención en base a la vocación de servicio de los prestadores del mismo.

Los latinoamericanos somos considerados por quienes nos visitan como un pueblo amable y cordial, lleno de aspectos pintorescos y con una cultura autóctona llena de matices que alegran la vista y emocionan, somos apasionados y extremadamente creativos. Este aspecto desenfadado, llamativo para el turista y el investigador, tiene su lado pernicioso para el habitante local. Un vehículo de transporte de servicio público descuidado, incomodo y con un atronador equipo de sonido para el turista norteamericano o europeo es algo pintoresco, pero para los que lo sufren día a día es una tortura.

La “informalidad” de un puesto de comida (con retraso en el servicio, bromas de mal gusto y alimentos de dudosa calidad sanitaria) para el visitante extranjero es el mar de la felicidad, pero para el cliente habitual puede ser una molestia necesaria.

La sonrisa “amable” en espera de una propina en dólares, no es la misma o es inexistente si es para el viajero autóctono, aún cuando la misma a veces es determinada por el modelo de automóvil o la apariencia del cliente.

Decía Francisco Herrera Luque (Psiquiatra y Escritor venezolano 1927-1991) que al venezolano no le gustaba usar uniforme ni demostrar que trabajaba al servicio de alguien, es una condición psicológica. Por otro lado en Colombia la cultura de servicio es diferente y se mantienen aún ciertos mecanismos de respeto hacía la figura del cliente. En otras naciones latinoamericanas como México y

otros países de Caribe, la temporada de llegada de turistas es coto libre de caza para efectuar distintos tipos de “servicios” innecesarios como el abrir las puertas de los automóviles o tomar fotografías no solicitadas que venden en precios astronómicos, creando una mala imagen del país y alejando, en algunos casos, visiblemente al turista.

En algunos lugares, aprovechando ciertos “monopolios”, al usuario se le imponen los “servicios” bajo la condición de “si no quiere no lo use, pero somos los únicos”. Caso de ciertas zonas que cuentan con una sola alternativa de transporte público, incomodo y de pésima calidad.

El impacto del mal servicio es fulminante, muchas veces el cliente lo debe soportar pues no existen otras alternativas de calidad, o los otros oferentes son igual de malos o peores. Un caso patético es el algunos directivos de ciertas empresas que desprecian a sus clientes y a sus espaldas los insultan, con el natural asombro y molestia de algunos empleados con vocación de servicio y ética inquebrantable. Muchas veces los directivos y empleados olvidan que la comida que llevan a sus casas es pagada por ese “señor” que compra en sus tiendas y utiliza sus servicios.

La empleada de mostrador que se dedica a hablar por celular mientras el usuario espera a ser atendido, el vendedor de la tienda por departamentos que responde de mala gana ante una inquietud del cliente, la actitud de “perdonavidas” del burócrata que debe dar curso a un formulario, el chofer de transporte colectivo que maltrata al pasajero y lo obliga a soportar un sin fin de molestias adobadas con música a volumen estruendoso y apreturas inaguantables.

Son servidores incapaces de servir, creen que la función que les ha sido encomendada es la de hacerle un invaluable favor a unos “bichos” despreciables sin entender que son clientes/usuarios.

Pero la realidad debería ser otra, servir es un arte y una distinción que pocos entienden y que al practicarse genera un extraordinario valor a la empresa, al empleado y a la sociedad en general. En una hermosa película “La Vida es Bella”, del genial Director Roberto Benigni, un personaje alecciona al protagonista

durante su entrenamiento como mesero explicándole que el primer servidor del hombre es Dios, que sirve pero no es servil.

Esto permite diferenciar el Servicio del servilismo, el servicio se ejecuta con el corazón y sin ver ningún aspecto mas allá de lograr satisfacer adecuadamente una necesidad humana, el otro es humillarse ante una figura de autoridad para alcanzar premios o favores políticos o económicos. Al Servir se valora al individuo receptor del servicio, se le aprecia, por el contrario, la persona servil trata hipócritamente, con fingido entusiasmo.

Cuando se presta un Servicio no se ha de ver si el receptor nos agrada o no, se debe procurar estar en sintonía con la persona y empáticamente actuar en busca de la solución de su necesidad. A veces la gente solo espera que llegue el momento de un breve contacto con el prestador de servicio para sentirse importante, valioso o respetado.

Imagine al anciano jubilado que tras horas de fila llega a la taquilla del banco y encuentra, sino indiferencia, tal vez una mala respuesta de parte del respectivo cajero. Cierre los ojos, colóquese en el lugar de esa persona, imagine el cansancio, el peso de los años, la tristeza de la soledad, el miedo y el dolor que los llena día tras día, sienta la profunda carga emocional de ese abuelo y luego, aún cuando su trabajo sea repetitivo y asfixiante, cárguese de buena energía y regáله una sonrisa y un comentario amable, está garantizado que ese día Usted recibirá mil bendiciones.

EVOLUCIÓN DEL MERCADERO

2

EVOLUCIÓN DEL MERCADEO

¿El Servir esta inmerso en una serie de complicados parámetros o es un arte sencillo que se debe desarrollar de acuerdo a un aprendizaje continuo?, baste decir que se debe manejar una cantidad de términos y una serie de recomendaciones que ayudarán a entender como conformar una estructura de excelencia en la calidad del servicio que por añadidura, generará beneficios a todos los niveles.

El Mercadeo

Antes de concretar que es el Mercadeo como tal, se establecerán ciertos aspectos que permitirán establecer definiciones y además se analizará que es la Mercadotecnia de acuerdo al término establecido por la American Marketing Asociation (AMA) y su implicación en la calidad del servicio.

De la orientación a la Venta a la orientación al Mercado

En un principio los fabricantes elaboraban productos y estos salían al mercado donde eran comprados y usados/consumidos; tan sencillo como eso. Si al fabricante de zapatos le gustaban los botines, pues eso se fabricaba y vendía, si al que elaboraba las gaseosas le encantaba el sabor a limón ese era el que mas se fabricaba, tal vez el único; parafraseando al gran Henry Ford: Tenemos automóviles para todos los gustos, siempre y cuando sean modelo T de color negro.

Las empresas se orientaban a **vender** lo fabricado, en algunos casos lo novedoso del producto y la absoluta falta de competencia permitía al productor crear los denominados monopolios.

A menudo los monopolios eran quienes regían las condiciones del mercado, si controlaban las comunicaciones ellos establecían el modelo de los equipos y las tarifas, si eran los únicos panaderos de la zona invariablemente el producto que se compraba era al gusto del panadero y con sus condiciones de precio. En Latinoamérica aún existen países donde el Estado controla algunos servicios y, en ciertos casos, la fabricación de ciertos bienes; esto trae como consecuencia baja calidad en el servicio y/o productos pues su visión es monopolística.

Cuando se habla, entonces, de orientación a las ventas es aquel mecanismo que produce tan solo para vender, y aún cuando el producto/servicio ofrecido sea necesario, carece de ciertas características como pueden ser calidad, atractivo y disponibilidad. En un principio algunos de los oferentes de estos productos tenían gran éxito y con el tiempo se adaptaron a los cambios, otros desaparecieron del mercado al no poder pasar a la siguiente fase.

De la orientación al mercado a la orientación al cliente

Un día los productores y oferentes de bienes y servicios se encontraron de frente con el fenómeno de la competencia. Ya el panadero del barrio no era el único y el fabricante de pastillas de jabón de olor no poseía el monopolio de equipar el salón de baño. En la esquina otro fabricante de hogazas deleitaba a los vecinos y les ofrecía el producto a un precio un poco mas bajo, por otra parte, el veterano fabricante de jabón al pasearse por los comercios detallistas halló un producto que osaba competir con sus aromatizadas barras de jabón, y para colmo de males, a un precio mucho mas bajo. Lo peor para los fabricantes, que hasta hacía poco monopolizaban el mercado, era que la competencia no solo ofrecía un producto más económico, sino mucho más atractivo, y con una mejor calidad.

Ante lo anterior muchos arremetieron con campañas informativas maliciosas con el fin de arruinar la competencia, otros se atrevieron a atacar materialmente a su competidor aprovechándose de su poder político o económico. Eran guerras reales por controlar nuevamente el mercado. El detalle era que al nacer un competidor, otros surgían de inmediato con la idea de tomar un pedazo de la gran torta del mercado.

Las empresas comienzan a funcionar de acuerdo al mercado, a la porción que podían controlar y con el fin de aumentar sus cuotas de participación ofreciendo mejores bienes/servicios al cliente.

Algunos grandes fabricantes se tomaron el asunto de manera más inteligente; a menudo negociaban con los competidores y los incorporaban a sus empresas, en otros casos, aquellos con una mayor visión, comenzaron a investigar el mercado y en base a esos estudios se diseñaron y comercializaron bienes/servicios más acordes con las necesidades del cliente. Esto implicaba que

la competencia hiciera lo mismo y que la organización diera un vuelco; ya no se producía de acuerdo al gusto del “dueño” del negocio, ahora se buscaba la orientación del mercado general y por allí se diseñaban los productos y se establecían las estrategias de promoción y venta. Ahora era el mercado el que decidía.

De esa orientación al mercado al siguiente paso haría falta muy poco. El mundo, en el siglo pasado, comenzó a “empequeñecerse”. El avance de la tecnología y las comunicaciones dieron un vuelco al concepto de “ancho mundo” y surge la “aldea global”, donde las naciones comienzan a integrarse y los sistemas económicos (salvo algunas raras excepciones) se modifican, evolucionan o mueren. En los años ochenta del siglo pasado la Unión Soviética cae bajo el peso de la incapacidad burocrática del Estado todopoderoso y los Estados Unidos colapsan económicamente varias veces por culpa de los desaciertos a nivel económico de ciertos gobiernos. En Europa los países se unen y conforman un conglomerado económicamente competitivo, en Asia hasta los recalcitrantes comunistas chinos reconocen que el “capitalismo” es el camino y se embarcan en la nave de la globalización. En América Latina el panorama es un poco más desolador, mientras que Chile, Brasil, Colombia y algunas naciones más descubren que el secreto del bienestar económico está en la generación de riqueza y en la búsqueda de democracias estables, desligadas del pasado estatismo todopoderoso, Estados más centradas en un aparato oficial firme y eficiente dedicado a funciones como la educación, la salud y la seguridad; otras naciones se hunden bajo el peso de gobiernos estatistas, demagógicos y populistas.

Estos cambios económicos impulsarán una nueva orientación en el mercadeo. El desarrollo de la Internet y la evolución de los sistemas de transporte harán más accesibles los productos y la cantidad de demandantes ya no se circunscribe al territorio nacional, sino que ahora el gran mercado es el mundo y el límite es la capacidad operativa y de servicio que se pueda ofrecer. El Cliente toma en sus manos la batuta y comienza a dirigir. El cliente, como lo dicen muchos autores, es el Rey.

Al enfocar al Cliente como objeto y razón de la empresa comienza una nueva etapa en la que surgen una gran cantidad de oportunidades para crecer y desarrollarse en nichos específicos del mercado. Las grandes corporaciones amplían sus operaciones, la globalización permite el crecimiento de los mercados y los tratados comerciales el acceso, sin restricciones, de productos de una nación a otra.

Esto obliga a las empresas de bienes y servicios a cambiar su enfoque y a modificar sus estrategias. Ya la empresa, como organismo, se ve en la obligación de evolucionar. Si permanece anclada en las políticas que la orientaban a la venta o el mercado, olvidando al cliente y subestimándolo, perderá poco a poco su mercado y se verá irremisiblemente condenada al fracaso. Empresas, antaño exitosas, como Pan American Airlines, se desplomaron al no poder adaptarse a los cambios y al surgir competidores con mayores ventajas al momento de ofrecer sus bienes/servicios a los clientes. En Latinoamérica muchas grades corporaciones fueron desapareciendo por cerrarse a los cambios y las transnacionales se ubicaron cómodamente en espacios del mercado que ellas dejaban vacíos. Los supermercados tradicionales, si bien no todos desaparecen, reciben la arremetida de los llamados Hipermercados, lugares donde la gente encuentra variedad de géneros y precios relativamente más bajos. Surge el Fast Food como alternativa para el ajetreado consumidor y los tradicionales restaurantes se ven forzados a adaptarse al cambio ofreciendo los “menú ejecutivo” o el servicio de “buffet” que les permite competir, de alguna forma con los Mc. Donalds o los Subway.

El servicio también evoluciona. Al cliente se le comienza a ofrecer una atención mas personalizada y se le “mima” con la finalidad de mantener su fidelidad a la firma.

Es importante resaltar que en un principio al cliente, ubicándonos en los tradicionales comercios de principios del siglo XX, debido a la cercanía con el comerciante o productor, por lo limitado de las actividades comerciales, se le trataba con mucha familiaridad y respeto. No era extraño que el panadero o el dependiente de la tienda (en Venezuela la tradicional Pulpería o Abasto)

ofrecieran servicio a domicilio, ofertas “inmejorables” y un regalo por la fidelidad¹. El trato era familiar y cortés, se consideraba al cliente como un buen amigo y no existía mala fe en el trato comercial. En los países latinoamericanos la cultura e idiosincrasia de los pueblos contrastaba con la eficiencia anglosajona que estaba más centrada en la ganancia súbita que en un servicio “familiar”. Esto no desmerecía la atención brindada en los países europeos o en los Estados Unidos, donde existían, y subsisten políticas, de calidad en el servicio, pero los latinos eran más cálidos, más familiares y menos mecánicos en la atención al público.

Con el aumento de la capacidad de compra, el crecimiento poblacional y un evidente abandono de los valores tradicionales el servicio al cliente, la atención al usuario comienza a degenerar. La confianza se transforma en abuso, la deslealtad y el deseo de ganar a toda costa hacen mella en la sinceridad y el respeto que privaban entre los viejos comerciantes. Muchos servicios ofrecidos por entes adscritos al Estado involucran a pesados monstruos burocráticos donde el ciudadano es peloteado, maltratado y humillado por aquellos que supuestamente están obligados a servirlo. Surge la política inevitable de todo monopolio y es que, al no existir competencia, no le queda más remedio que “comprar/consumir lo que solo nosotros vendemos/ofrecemos, y si no le gusta, váyase”.

Más adelante se ofrecerán ejemplos de mal y pésimo servicio, de cómo se ha pervertido el objeto final de: “satisfacer las necesidades con calidad y eficiencia”, básico del comercio exitoso.

¹ En Venezuela se le conoce como la “ñapa” y consistía en el obsequio de un confite, una unidad más del producto o cualquier regalo disponible.

EL MERCADEO (MARKETING) Y EL MERCADEO DE SERVICIOS

Mercadeo (Marketing)

Peter Drucker define de la siguiente forma al mercadeo: “Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del **cliente**”. De acuerdo a la AMA (American Marketing Association), es “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los **clientes** y para administrar las relaciones del **cliente** de modo que beneficien a la organización y los accionistas”.

De acuerdo con Arellano (2000) el mercadeo se define filosóficamente como “la orientación empresarial centrada en el *Cliente*”.

Como se observa en las distintas visiones ofrecidas la palabra clave es **Cliente**, es el punto final de todos los esfuerzos organizacionales que generará ganancias a cada uno de sus integrantes. Es una profunda relación establecida bajo el condicionante de ganar-ganar. Es por esto que el mercadologo debe ser capaz de equilibrar la satisfacción de las necesidades internas de la organización y las inherentes al cliente.

El Cliente es quien determina, basado en su poder de compra, libertad individual y capacidad de análisis, lo que necesita y de acuerdo a que requerimientos. La empresa, de acuerdo a investigaciones claras y objetivas, debe entonces, comprometerse éticamente y con una visión económicamente responsable, a satisfacer adecuadamente dichas necesidades.

De acuerdo a lo anterior la empresa deberá establecer internamente mecanismos claros que permitan desarrollar productos de calidad u ofrecer servicios centrados en la excelencia. Cada área de la empresa y de acuerdo a enfoques organizacionales modernos debe procurar que los bienes/servicios conformen un claro beneficio que genere rentabilidad y permita mantener la fidelidad del cliente.

Ahora bien, El Cliente no necesariamente es el consumidor directo del producto. Por ejemplo, el poseedor de una mascota, al adquirir en un establecimiento especializado el alimento para su perro es un cliente y el consumidor del producto es el can. Cuando se ordena una pizza para llevar, no

necesariamente es para consumo del parroquiano que la adquiere. Al efectuar las compras en el supermercado los productos se destinan a todos en el hogar, pero el cliente inmediato es el que efectúa la acción de compra. Por tanto, al atender a un Cliente el beneficio puede estar dirigido a una cantidad mayor de personas. A nivel industrial en la cadena productiva se observa que un producto al pasar por diferentes procesos adquiere un valor determinado, conocido como valor agregado, al pasar de un cliente a otro y llegar finalmente al consumidor.

Mercadeo de Servicios

Kotler (2003) habla de una Cultura de los Servicios y específica que “se centra en atender y satisfacer al cliente”, por otra parte, Arellano (2000) explica que “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacía el cliente”.

Dos de las características de esta área del mercadeo es que por lo general no se presenta una transferencia de un bien tangible y que se presta de manera inmediata, el cliente es el usuario del servicio lo adquiere y lo consume de manera inmediata. En otros casos el servicio presenta la transferencia de un bien determinado, por ejemplo, la compra de alimentos en una cadena de comida rápida (Hamburguesas, Pizzas y Helados) o el uso de los servicios clínicos en un hospital (Medicamentos, material quirúrgico). En cualquier caso se presenta una interacción entre seres humanos como parte del intercambio comercial.

El uso de un cajero automático, por parte de un cliente de una determinada entidad bancaria, es un servicio que implica la necesidad de un personal que atiende el cuidado del equipo y suministro de efectivo en la maquina, del hecho de que este personal sea eficiente depende la satisfacción del usuario. También influye la capacidad efectiva del personal de atención al público al momento de presentarse inconvenientes con el uso de dicho equipo como la no entrega del monto exigido por el cliente o la clonación de las tarjetas de débito del beneficiario.

El Servicio implica, como se mencionó anteriormente, una relación directamente humana que requiere de la activación de efectivos sistemas de comunicación y de una serie de principios fundamentados en valores humanos

fundamentales. Para Estrada y Borrero (1996) el marco del servicio es la Comunicación e implica:

El Lenguaje: Es la serie de signos y señales con que nos expresamos diariamente. Aquí nos referimos no solo al lenguaje hablado o escrito, también a lo relacionado con la expresión corporal. La manera en que un vendedor se dirige al cliente, el uso de los términos adecuados y su disposición de acuerdo a lo expresado por su cuerpo. Un usuario poco versado en el mundo de la informática que desea comprar un computador personal no entenderá definiciones técnicas complicadas, por tanto el lenguaje que se emplee debe ser distinto al utilizado con el del conocedor. Una apariencia desaseada en el mesonero provocara desagrado al comensal de un restaurante.

La Sensopercepción: Capacidad de percibir y detectar señales acerca de la necesidad que impulsa al usuario a utilizar el servicio. Se puede decir que es la capacidad de ser empático con respecto al cliente. Un vendedor de servicios turísticos debe captar el entusiasmo de una pareja planeando su luna de miel.

La Proyección Psicológica: Se debe proyectar hacia el usuario seguridad en el servicio ofrecido, demostrarle con hechos que se logrará satisfacer adecuadamente la necesidad. El medico al explicar al paciente los beneficios del tratamiento prescrito debe infundir confianza en los resultados.

La Retroinformación: El prestador u oferente de servicio debe estar capacitado, no solo para hablar, sino para escuchar con atención y así ofrecer una adecuada respuesta a la necesidad establecida por el usuario. Al escuchar con atención al usuario que desea comprar un paquete turístico se detectara cual es el más adecuado a sus necesidades y capacidad económica.

La Motivación: El usuario es movido por una serie de necesidades que requieren ser satisfechas, pero al mismo tiempo puede ser motivado por el oferente de los servicios para lograr un mayor grado de satisfacción al presentársele un servicio de excelente calidad. No es la misma necesidad de eficiencia y economía del comprador de un automóvil a la de otro que busca prestigio y ostentación.

Los Canales de Expresión: Se refiere a los medios utilizados para comunicarnos. De acuerdo al tipo de comunicación establecida se debe actuar de manera tal que el receptor del mensaje sienta que es comprendido, que reciba un trato cordial y respetuoso. Al comunicarnos telefónicamente se debe emplear un lenguaje y un tono de voz que demuestre el interés acerca de las necesidades del usuario, así como al comunicarnos por escrito utilizando correo electrónico o mercadeo directo.

La Comprensión de las Necesidades Humanas: Al prestar el servicio se debe estar claro en la necesidad satisfecha por el mismo y en el beneficio psicológico y físico que experimenta el usuario al utilizarlo. Las necesidades humanas están clasificadas de acuerdo a las investigaciones de Abraham Maslow y las mismas se entrelazan de manera tal que al satisfacer un área de necesidad se impulsa el deseo de alcanzar la satisfacción de otra. Son cíclicas y constantes. (Ver Fig. 1)

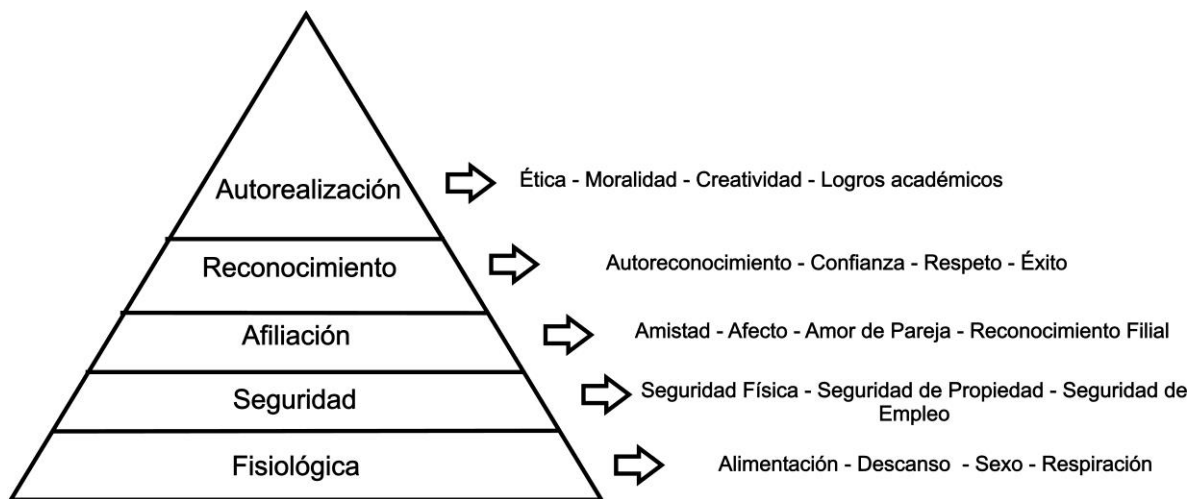


Fig. 1 Pirámide de la Motivación de Abraham Maslow

La Autoestima: Tanto el usuario como el prestador del servicio deben ver compensado su sentido de autoestima antes, durante y después de culminado el intercambio del mismo. Al finalizar el proceso de compra se debe experimentar bienestar y cese temporal del estado de necesidad. El usuario debe sentirse bien consigo mismo y el prestador de servicio debe estar conforme con su actuación. Cuando el cliente sale del establecimiento debe hacerlo con la firme intención de

regresar al mismo pues su ego fue tratado de manera adecuada apegándose a principios éticos establecidos de acuerdo a los valores, la misión y la visión de la organización prestadora del servicio y/o distribuidora del bien.

Características de los Servicios

Los servicios se distinguen por una serie de características que se detallan a continuación:

Intangibilidad:

Esto indica que el usuario no recibe, en una cantidad determinada de situaciones, un bien físico sino la satisfacción no palpable de una necesidad. Al consultar a un asesor jurídico el cliente recibe información acorde con un asunto legal de su interés, mientras se resguarda el automóvil en un parqueadero se recibe seguridad para el mismo y al utilizar un vehículo de transporte público nos desplazamos de un lugar a otro adecuadamente. En ninguno de los casos anteriores recibimos un bien tangible pues no se posee físicamente al abogado, al local donde se ubica el estacionamiento o el automóvil donde nos desplazamos. En otros casos se recibe un bien pero utilizando los servicios de un determinado ente. Si se adquiere un teléfono celular, el bien, se presta el servicio en la figura del vendedor, el asesoramiento técnico y la posibilidad de establecer comunicación telefónica utilizando la infraestructura tecnológica de la empresa.

Inseparable (Relacionabilidad del Servicio):

El servicio implica la relación de uno o más individuos con la finalidad de satisfacer la necesidad presentada. La prestación del mismo implica que el usuario necesita de la asesoría y atención del oferente. Cuando se compra una hamburguesa en Mc. Donalds la relación comienza con el empleado que recibe la orden hasta que culmina con la entrega del pedido acorde con la exigencia del cliente. En este proceso están implicados: el cajero, los encargados de preparar los alimentos, el que entrega el producto, los que asean el local, el personal de vigilancia y aquellos que supervisan la operatividad del proceso. El cliente se relaciona con todos de manera directa o indirecta. Se puede decir, parafraseando a Kotler, que el cliente también forma parte del servicio.

Variabilidad:

Si se considera la prestación del servicio como una actividad donde se interrelacionan seres humanos los mismos pueden ser variables de acuerdo al carácter del usuario o del prestador. Depende del momento en que se preste y de las condiciones emocionales de los participantes en el intercambio. Un abogado tratara de diferente forma cada caso que se le presente y actuara de acuerdo a sus principios éticos. El medico tratara al paciente de acuerdo a la sintomatología que presente y prescribirá el tratamiento adecuado. Un mesero de un restaurante procurará satisfacer el pedido de acuerdo a los requerimientos de cada cliente. De acuerdo a esta característica se presentaran diferentes interacciones y se requerirá de un análisis psicológico de cada acción emprendida para ubicar adecuadamente la necesidad y la solución al estado indicado. Los servicios varían de acuerdo a las necesidades, actitud, conocimientos, conducta, preparación técnica, capacidad operativa y a muchos factores que se desencadenan de acuerdo al mismo. Es imposible darle homogeneidad al servicio pues, de acuerdo a Arellano (2000), "cada actividad de servicio es única y diferente".

Perecederos (inmediatibilidad del Servicio):

Los servicios no se pueden almacenar, el asesor empresarial no almacena sus conferencias, el abogado no cuenta con un depósito de acciones legales y el contador no tiene un almacén para guardar sus operaciones contables. Los servicios se prestan y de inmediato se consumen. Los hoteles no almacenan las habitaciones que no son ocupadas en un día laboral o el uso del servicio de piscina que no fue utilizada por los huéspedes.

PRODUCTO	SERVICIO
<p>Tangible: El Producto tiene una estructura física que le proporciona valor de acuerdo al proceso productivo empleado en su fabricación. (Una hogaza de pan, una gaseosa, un automóvil)</p>	<p>Intangible: Se transfiere un determinado conocimiento o un beneficio basado en resolver una dificultad, complacer una necesidad sin que exista, necesariamente, la presencia de un bien físico. (La atención de un medico, el asesoramiento de un relacionista público, el aseo del domicilio)</p>
<p>Proceso Separado: El cliente no participa directamente en el proceso productivo. (Durante el ensamblaje de un vehículo el cliente no está presente).</p>	<p>Inseparabilidad (Proceso Inclusivo): El usuario participa junto al prestador de servicio en el proceso de satisfacción de la necesidad. Por tanto es inmediato.</p>
<p>Homogeneidad: El Producto presenta características homogéneas. La salsa de tomate de una marca determinada será siempre fabricada siguiendo pautas preestablecidas. Un automóvil mantendrá su diseño estructural y variara muy poco en relación con aditamentos opcionales.</p>	<p>Variabilidad (Heterogeneidad): Dependerá de las situaciones presentadas, conducta del usuario o del prestador de servicio, necesidades a satisfacer, condiciones físicas del lugar, tiempo disponible y cualquier variable susceptible de modificar el resultado final. Un abogado preparara sus alegatos de acuerdo a cada caso en particular, el medico propondrá el tratamiento de acuerdo al diagnostico y al análisis de los exámenes realizados al paciente.</p>
<p>No Perecederos: Aún cuando pueden presentar una fecha límite para su uso (Fecha de vencimiento), estos pueden ser almacenados para su utilización en fechas posteriores.</p>	<p>Perecederos: No pueden almacenarse, se consumen de forma inmediata. Un hotel no “guardara” las habitaciones no utilizadas, un medico no “almacenara” sus consultas y un conferencista no “depositara” sus charlas en una caja de seguridad.</p>

La Dupla Producto – Servicio

En la dupla Producto – Servicio se unen ambos términos y se complementan de tal manera que el éxito de uno depende del otro. De acuerdo a la Fig. 2 se presentan los cuadrantes que definen en que situación podría ubicarse la organización de acuerdo a la combinación de los factores. La dupla nos indica lo siguiente:

LA DUPLA SERVICIO - PRODUCTO

MAL SERVICIO BUEN PRODUCTO I	BUEN SERVICIO BUEN PRODUCTO III
BUEN SERVICIO MAL PRODUCTO II	MAL SERVICIO MAL PRODUCTO IV

Fig. 2 La Dupla Servicio – Producto

Cuadrante I: (Mal Servicio / Buen Producto) El Cliente esta conciente de la excelente calidad del producto, pero el personal de venta que ofrece el servicio actúa de manera incorrecta y aleja al comprador con su conducta. Un producto electrónico de una marca reconocida se “vende solo”, pero si el personal de venta y de despacho ofrecen un pésimo servicio el cliente prefiere buscar otras alternativas para su compra.

Cuadrante II: (Buen Servicio / Mal Producto) El Cliente recibe un servicio esmerado, pero el producto no cumple las condiciones de calidad exigidas por él. Se desea arrendar una sala de conferencias y pese a que los encargados de ofertar el local son extremadamente amables, el lugar esta en condiciones deplorables y esto obliga al cliente a cancelar cualquier tipo de negociación.

Cuadrante III: (Buen Servicio / Buen Producto) Las expectativas del cliente acerca del producto y del servicio ofrecido con el mismo se cumplen. Existe un producto de excelente calidad y un amable y esmerado servicio de parte de los oferentes.

Cuadrante IV: (Mal Servicio / Mal Producto) A menudo los monopolios se presentan en este cuadrante pues al carecer de competencia pueden obviar la calidad y el servicio. Solo hay un oferente y se puede dar el lujo de dictar las reglas. El cliente esta cautivo y no puede escoger algo mejor.

Las Cuatro P del Mercadeo de Servicios y el Enfoque de las Cuatro C

La Mezcla de Mercadeo (Marketing Mix) del Servicio es la siguiente:

PRODUCTO / SERVICIO = CLIENTE
PRECIO = COSTO
PLAZA = CONVENIENCIA
PUBLICIDAD / PROMOCIÓN = COMUNICACIÓN
PRODUCTO/SERVICIO HACÍA CLIENTE

Esta visión nace precisamente de la orientación firme y clara de satisfacer las necesidades del cliente; es la cumbre de la orientación del mercadeo hacía el cliente externo. Anteriormente se intentaba vender todo lo que se producía, se suponía que, el producto/servicio diseñado por la empresa y promocionado con eficaces campañas publicitarias bajo un estricto control del mercado basado en la producción, era lo que el consumidor final necesitaba. Actualmente se estudia el mercado y se determina la orientación del cliente, sus necesidades y la posible satisfacción de las mismas de acuerdo a lo que se detecta luego de un detallado análisis estadístico. Los productos y servicios dependientes solo cristalizan si son relevantes para el cliente.

PRECIO HACÍA COSTO

Cuando el cliente decide invertir su dinero y la empresa se enfrenta a la competencia en una feroz guerra de precios aquel que sea capaz de ofrecer algo mas allá de un valor monetario estará en clara ventaja dentro del mercado. Puede que el producto/servicio sea más oneroso pero si satisface al cliente de acuerdo a otros “costos” como el servicio, la ubicación estratégica (PLAZA HACIA

CONVENIENCIA) y todo lo que implica el proceso de post compra (Servicio Técnico, accesorios, etc.), entonces, el cliente escogerá dicho bien/servicio sobre otro. El Cliente actualmente quiere rendir aún más su dinero, quiere calidad en el producto y excelencia en la atención. Puede que el precio sea bajo y la atención pésima y que la situación económica del comprador sea limitada y esto implique que una empresa X se aproveche para hacer negocios, pero si surge un competidor con creatividad en el servicio y con unos precios parecidos o levemente más competitivos, entonces la Empresa X comenzará a estar en dificultades.

PLAZA HACÍA CONVENIENCIA

El lugar físico de compra es el que define la plaza, la capacidad de distribución y los canales que implica se han ampliado con la llegada de nuevas tecnologías. La empresa de computadoras DELL es un ejemplo; en sus tiendas virtuales se puede escoger con detalle el equipo de computador personal que se adapta a las necesidades del cliente con tan solo unos cuantos movimientos del ratón del PC e introducir los datos desde el teclado de un ordenador personal, ya no hay que ir a la tienda. Ya no es tan solo el pequeño comercio del barrio, o el supermercado de la urbanización, el cliente puede solicitar una pizza con un mensaje de texto de su teléfono celular, escoger una nevera en un catalogo y ordenarla por Internet, recibir folletos personalizados de ropa y bisutería, encontrar productos a precios de oferta en convenciones y congresos, en fin, se busca estar en todas partes y ser capaces de proveer eficazmente al cliente ocasionándole la menor cantidad de problemas posibles. Es aquí cuando la excelencia en el servicio tiene una mayor importancia.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN HACÍA COMUNICACIÓN

Un comercial de Televisión en los años setenta persuadía al cliente de los beneficios inherentes de un producto, lo alentaba a comprar el producto del patrocinante y no el de la competencia. Pero esta era una comunicación limitada, le hablábamos al cliente de manera unidireccional y su respuesta era que comprara el producto, o no, y esto se determinaba auditando las compras o el movimiento de las unidades del producto mediante la subcontratación de

empresas externas. Actualmente la tecnología permite que la comunicación sea bidireccional, las bases de datos, el uso de correo electrónico, los blogs de los consumidores, las líneas gratuitas (0800), los infomerciales de los canales de compras y toda una serie de recursos que surgen al aplicar las tecnologías de la información permiten que se conozca con mas detalle al cliente y se pueda ofrecer un servicio mas personalizado. Es importante “hablar” con el cliente y “escuchar” lo que tiene que decir.

**EL
CLIENTE
Y LA EMPRESA**

3

EL CLIENTE

La palabra cliente tiene su raíz en el término latino *cliens* que expresa la cualidad de la persona que se **apoya** en otra para procurar su ayuda. De acuerdo al Diccionario Enciclopédico ESPASA el cliente(a) es aquella “persona o entidad que suele utilizar los servicios de un profesional o empresa” y “persona o entidad que compra en un establecimiento”. De acuerdo al mercadeo y a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias al mismo.

El cliente es quien directa o indirectamente utiliza el producto o disfruta del servicio. De acuerdo al siguiente cuadro el cliente se puede ser:

CLIENTE CONSUMIDOR	CLIENTE NO CONSUMIDOR
Adquiere el producto para su consumo, solicita el servicio y lo utiliza. (Compra una Pizza para su almuerzo, alquila un vehículo o disfruta de una función de cine)	Compra el bien o solicita el servicio para ser consumido o disfrutado por un tercero.(Compra alimento para su mascota, ropa íntima para su esposa o un corte de cabello para su hijo)

Esto le da un muy amplio sentido al término pues la relación comercial entre la organización y el Cliente deriva en la satisfacción de una serie de personas que directa o indirectamente reciben el beneficio. Por ejemplo el cliente industrial que adquiere materia prima para su empresa, al procesar dicha materia prima y llevarla al mercado de consumo esta favoreciendo a un nuevo grupo de clientes. El padre de familia que contrata un servicio de televisión por cable genera un nuevo grupo de clientes que deben ser atendidos por la empresa que suministra el servicio, estos son los integrantes del grupo familiar que recibe el servicio de televisión por suscripción. La interacción económica, el día a día del intercambio comercial genera una relación constante de intercambio de roles, el gran empresario es un cliente al alojarse en un prestigioso hotel y dicho hotel es cliente de la firma de dicho huésped. Es por esto que la búsqueda de la excelencia en la calidad de los productos y los servicios ofertados es un componente vital en la generación de un beneficio económico y psicológico dentro del contexto social del mundo globalizado.

CLIENTES INTERNOS – CLIENTES EXTERNOS

En la relación que establece el arte de servir se verán involucrados tres protagonistas fundamentales: La Empresa prestadora del servicio, el representante de la empresa en la persona de vendedor, despachador, agente comercial, etc., y el cliente/usuario. De dicha interacción se generará un beneficio mutuo derivado de la satisfacción adecuada de las necesidades detectadas. De acuerdo a Estrada y Borrero (1996), el resultado óptimo se mide de acuerdo a la siguiente máxima: "Satisface a tu cliente sin perjudicar a tu empresa". La Empresa/Organización debe procurar, entonces, que exista un equilibrio en la relación entre sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (Clientes/Usuarios). Para lograr esto se ha de procurar que los encargados de dirigir las actividades propias de la empresa sean capaces de establecer, de acuerdo a la visión estratégica, relaciones adecuadas a nivel administrativo que motiven a los empleados (en todos los niveles) a ser excelentes en sus relaciones con los usuarios.

Parte de la Filosofía de las empresas Disney esta definida en la siguiente frase: "los visitantes son nuestros invitados" y la aplicación de este fundamento ético hace que la experiencia de los turistas que visitan los parques de esta empresa sea única. Todo aquel que visita las instalaciones, que nacieron del sueño del maravilloso Walt Disney, recibe un trato que va más allá de la tradicional cortesía de cualquier afamada organización prestadora de servicios turísticos, cualquiera que acuda a ver una película realizada en los estudios Disney recibirá una muestra de fantasía garantizada con mensajes que enaltecen principios universales; todo esto de acuerdo a una empresa que ha fijado un objetivo que tiene como centro la calidad, la excelencia. Pero, además, cualquiera que trabaje en empresas Disney recibe un trato excepcional pues de su atención depende la prosperidad y la fama de la organización. Existe el justo equilibrio en el que la directiva, el alto mando empresarial, establece una relación ganar-ganar entre sus clientes internos y sus clientes externos.

CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO
El Capital Humano de la organización. Todos aquellos que intervienen en el proceso productivo y/o se relacionan con los Clientes/Usuarios que buscan la satisfacción de sus necesidades con los bienes/servicios de la empresa.	El centro de las actividades empresariales. La razón de ser de la organización. Todo aquel individuo que adquiere y consume directa o indirectamente los bienes/servicios que ofrece la empresa.

En Venezuela los visitantes de los parques temáticos ubicados en el Estado Mérida; “La Venezuela de Antier” y “La Montaña de los Sueños”, se hallarán con una filosofía basada en valores familiares que convierte un paseo turístico en una experiencia inolvidable. Una gran parte de ese extraordinario éxito se debe a la convicción de cada integrante del personal de que esa organización es parte de ellos mismos, existe un profundo sentido de pertenencia y de valores compartidos. Los que de una manera u otra laboran en dichos parques (Personal fijo, pasantes, prestadores de servicios externos) se convierten, automáticamente, en parte de la Familia Montilla (en alusión al fundador de estos hermosos lugares) y son coparticipes de brindar a cada visitante una atención centrada en la excelencia.

Cliente Interno:

El cliente interno es todo el personal directo o indirecto que esta inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados administrativos, gerencia media, servicios externos, proveedores de materia prima, etc., son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo. Cuando el despachador de una tienda maltrata al comprador es un eslabón de la cadena que repercute negativamente hasta el nivel más profundo de la organización, genera una ola de publicidad negativa que golpeará la imagen de la compañía a niveles muy profundos.

Caso para la reflexión:

Organización: Universidad de carácter privado

Un caso emblemático es el de cierta Universidad de carácter privado que sostiene la filosofía: “Los alumnos (clientes) no son amigos de nadie” y la de “Los Alumnos merecen ser maltratados”. Los procesos de inscripción, tramites administrativos, reclamos ante las coordinaciones, solicitudes de servicios en el área de control de estudio, etc., son un martirio

que incluye largas filas bajo un calor inclemente, mala cara por parte de secretarias y asistentes, demoras en los tramites, gritos destemplados de algunos miembros del personal directivo, abusos verbales del personal de mantenimiento, nepotismo y abuso de poder, entre otras fallas. Los alumnos/clientes son un público cautivo al que no le quedaba mas remedio (una vez inscritos en el primer periodo académico) que continuar hasta el final o buscar otra alternativa para dar continuidad a sus estudios. Sus reclamos chocan con la condescendencia hipócrita de los directivos y el silencio complaciente de la sede central. Los empleados y obreros desconocen los valores, visión y misión de la organización y los directivos son incapaces de expresarlos e internalizarlos, los sueldos son bajos y el ambiente de trabajo inadecuado y opresivo. Se han generado vicios administrativos considerables y existe un vacío en la dirección. Los docentes, prestadores del servicio educativo, cobran poco y trabajaban en condiciones que van desde el hacinamiento hasta la falta de iluminación. El personal capacitado renuncia con frecuencia y los docentes de calidad buscan otras alternativas laborales. Los clientes internos ofrecían a los clientes externos el reflejo de las carencias generadas por una pésima política administrativa.

Una verdad ineludible es que los empleados reflejan el trato recibido por los cuadros de mando en la atención ofrecida al cliente. Si la organización maneja parámetros de excelencia en la calidad del servicio al cliente interno, los clientes externos se verán favorecidos y por ende se establecerá el círculo virtuoso del buen servicio.

Factores que influyen en la calidad de servicio del cliente interno

1. La internalización y vivencia diaria de los principios que rigen la misión, la visión y valores de la organización. De acuerdo al plan estratégico de la compañía se establece como debe formularse toda la planificación, organización y ejecución de los procesos internos, esto junto con el adecuado control permitirá el desarrollo eficiente de bienes/servicios de calidad. Si los valores son compartidos, nacen de un compromiso común y la visión y misión de la empresa están inmersos en dichos valores los clientes internos se comprometerán por completo en alcanzar las metas establecidas. Esto debe estar unido a un entrenamiento adecuado, a políticas de Empoderamiento del personal y a revisión permanente de los principios organizativos y del plan estratégico de la empresa.

2. La posibilidad de crecimiento en la organización y los sistemas de recompensa influyen positivamente en la conducta de los clientes internos.

Los sistemas de asenso, bitácoras de buen servicio, carteleras de reconocimiento, premios a la constancia, bonos de productividad y cualquier gesto que premie la excelencia en el diario proceso productivo son estímulos que generan endorfinas y por ende, actitudes positivas en el capital humano de la organización.

3. Las condiciones físicas y la capacidad tecnológica que presenta el ambiente laboral. Oficinas limpias, puestos de trabajo aseados, equipos acorde con las necesidades laborales, acceso adecuado a la información mediante el uso de avanzadas plataformas tecnológicas, vestimenta adecuada y cómoda; en fin; cualquier posible beneficio que logre estructurar un excelente ambiente de trabajo.

4. Adecuados sistemas de reclutamiento que permitan incorporar a la organización personas idóneas de acuerdo a un perfil basado en la formación técnica y profesional, valores, competencias y compromiso. Los encargados de incorporar al personal deben examinar al candidato de cada puesto a ser ocupado en la empresa bajo la premisa de calidad y desde el punto de vista que sea más acorde con las necesidades estratégicas del cargo a ocupar.

LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL SERVICIO

Las quejas por mal servicio son crecientes, hasta las organizaciones consideradas como las mejores en la cuanto a sus productos tangibles sufren los embates de la mala atención al cliente. Muchas veces la persona encargada de atender al público esta capacitada y tiene una innegable vocación de servicio, pero el producto ofrecido o el intangible ofertado no cumplen con los estándares de calidad y los requerimientos básicos de satisfacción de las necesidades del cliente externo. También existe el caso contrario, cuando el producto es de excelente calidad pero el personal encargado de ofertarlo es incapaz de atender de manera adecuada al cliente por omisión de las políticas de la organización, falta de estímulos o nula capacidad de generar una comunicación adecuada y, por supuesto, por no ser capaz de Internalizar su función como servidor.

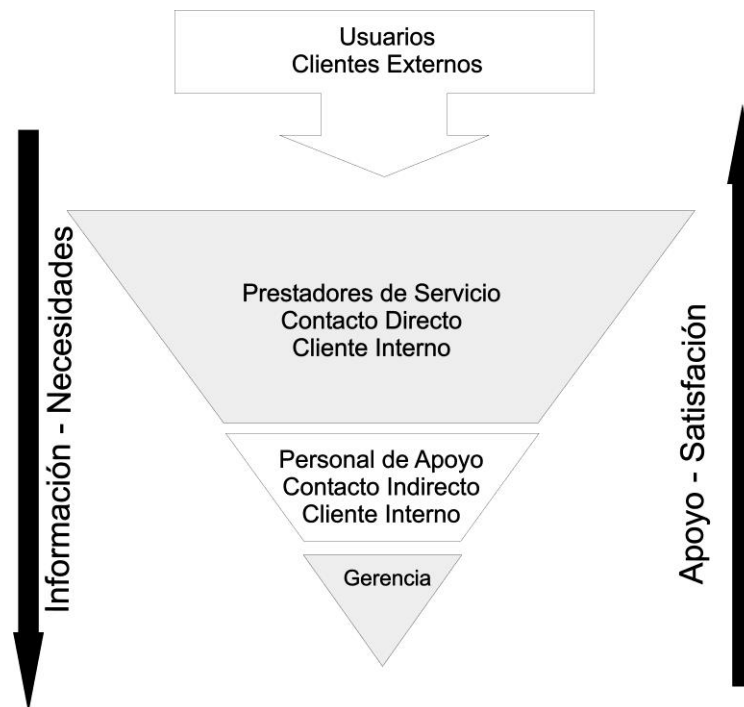


Fig. 3 – La Organización orientada al Servicio

En la Fig. 3 se presenta el triángulo invertido que describe a la organización orientada al servicio. Se observa que la cúspide ocupada por la

gerencia esta en el nivel mas bajo pues los cuadros de mando son quienes deben procurar que el cliente interno reciba la motivación adecuada en base a la información recibida que describe las necesidades de los niveles previos. El personal de apoyo es el nivel que ocupa la producción de los bienes o la prestación de servicios fuera del contacto directo con el cliente/usuario; de la buena marcha de los departamentos de este nivel dependerá la eficiencia en los procesos del siguiente grupo: los prestadores del servicio.

El nivel más alto, la base de la pirámide está integrado por el grupo de personas que tienen contacto directo con el consumidor. Son los responsables de transmitir información a los otros niveles de las necesidades y de recibir el apoyo adecuado para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes externos.

La Gerencia, entonces, debe procurar manejar de manera adecuada relaciones claras de comunicación y apoyo a los otros niveles, el liderazgo adecuado y las técnicas gerenciales precisas determinarán el éxito o el fracaso del proceso de intercambio entre la organización y sus clientes.

Cliente Externo:

El Cliente, de acuerdo a Arellano (2000) es “el que compra o consigue el producto” y el Consumidor es quien “usa o dispone finalmente” el “producto en cuestión”. El Cliente puede no ser el consumidor de acuerdo a determinadas circunstancias, por ejemplo el hombre que compra a su esposa un producto de higiene femenina no es el consumidor, pero el cliente que compra una hamburguesa en Mc. Donalds para su consumo si esta cumpliendo su rol de disposición del producto.

Por tanto el cliente puede asumir o no el rol de consumidor, pero necesariamente es quien abona un pago por adquirir un determinado bien o servicio para satisfacer una necesidad surgida por las circunstancias adecuadas.

El Cliente Externo es, por tanto, la razón de ser de los esfuerzos organizacionales, es el centro de cada actividad surgida desde la detección de la necesidad, el diseño y producción del bien/servicio, las actividades de

marketing tendientes a comercializarlo y el acto final de intercambio con la participación de un representante de la empresa y el comprador. Si se cumplen adecuadamente los acuerdos establecidos entre las partes y la atención es la adecuada se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad cliente – organización; en caso contrario se estará generando todo un proceso de carácter negativo que afectara a la empresa con desagradables consecuencias.

Lo adecuado en la relación entre el cliente interno y el cliente externo es establecer una relación de ganar – ganar, sin perjudicar de ninguna forma el futuro económico de la empresa, como explican Estrada y Borrero (1996): “Satisface a tu cliente sin perjudicar a tu empresa”.

De acuerdo a Kotler (2003) la satisfacción del cliente es un paso previo a la fidelización pues “la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente” y la fidelidad “mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese”. Si un cliente obtiene un 90% de satisfacción de sus expectativas la posibilidad de que regrese será extremadamente alta. Aún así no necesariamente se retendrá a todos los clientes todo el tiempo, la influencia que ejercen factores externos (nivel económico, cercanía, mudanza a otras zonas, mejores ofertas, etc.) perjudicará la retención de los clientes, pero el hecho de ofrecer siempre un excelente producto/servicio permite contar con un buen número de confiables clientes/usuarios.

Ahora bien, como ya se dijo las necesidades impulsan al individuo a adquirir un bien/servicio que las satisfaga adecuadamente y esto implica un proceso denominado “Toma de Decisiones de Compra” y presenta el siguiente proceso:

1. Reconocimiento de la necesidad: Es el momento en que el individuo reconoce la carencia; si tiene sed buscara una fuente de provisión de agua, si tiene hambre explorará las posibilidades de hallar un alimento adecuado, si desea entretenimiento se dedicará a buscar una agradable oferta de diversión, etc.

2. Búsqueda de Información: Comenzará a estudiar en su entorno las posibilidades que se ofrecen para satisfacer su necesidad. Si es hambre, la oferta de restaurantes de la zona o la posibilidad de comprar comida para preparar en el supermercado de la esquina, si desea entretenimiento acudirá a la página de espectáculos de la prensa local, si necesita mejorar su nivel académico establecerá contacto con algún centro de enseñanza.

3. Análisis de la Información: Comienza un proceso de análisis y descarte de las distintas opciones, ¿elegir entre pizza o pollo frito para el almuerzo, o tal vez comida vegetariana?, el cliente determinará si cuenta con los recursos económicos de acuerdo a la oferta, también cercanía a su hogar o sitio de trabajo, aspecto del local, amabilidad en la atención, opciones para pagar (efectivo, tarjeta de debito/crédito), en fin, realizara un proceso mental detallado para tomar la decisión adecuada.

4. Compra/Uso del Bien/Servicio: Una vez tomada la decisión comienza el “**momento de la verdad**”, esto es: el proceso de adquisición/uso del bien/servicio. Desde que el cliente entra al establecimiento hasta que sale del mismo se activa un delicado intercambio del que dependerá un resultado positivo o negativo al juzgar si la necesidad fue satisfecha satisfactoriamente o no.

5. Reacción Postcompra: Si el consumo fue inmediato y la atención fue la adecuada existirá una fuerte tendencia a regresar (Fidelización), si se adquirió un bien determinado bajo un adecuado asesoramiento y se concretaron condiciones idóneas de servicio postventa también se alcanzará el objetivo final de fidelización. En caso contrario el resultado negativo repercutirá en el boca a boca y se generará una publicidad negativa en detrimento de la organización.

EL MOMENTO DE LA VERDAD (EL CICLO DEL SERVICIO)

“Un ciclo de Servicio es una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio”, es la definición que da Karl Albrecht a los procesos de intercambio entre la organización y sus clientes internos y el cliente externo.

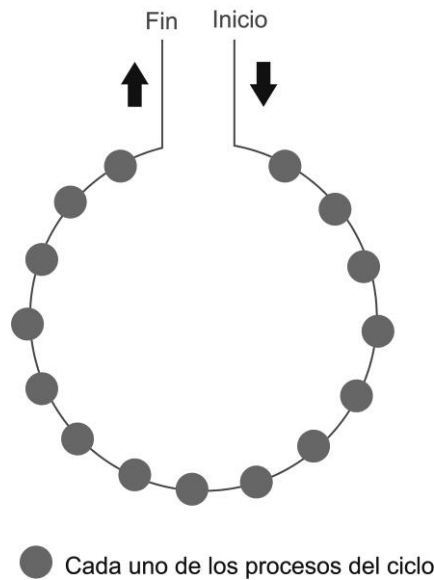


Fig. 4 – El Ciclo de Servicio – Diagrama de Karl Albrecht

De acuerdo a la Fig. 4 cada una de las circunferencias representa un contacto entre los protagonistas del ciclo, puede variar de acuerdo a los procesos o contactos y se pueden definir de la siguiente manera:

Un evento que no significa intercambio crítico a nivel relacional pero de igual manera importante en el proceso, por ejemplo las condiciones físicas del establecimiento comercial o la calidad de la información de un folleto explicativo genera una determinada apreciación valorativa. El cliente no necesariamente reaccionará negativamente ante un determinado detalle, pero el cuidado de los mismos es de importancia capital.

Para complementar esto se define un Momento de la Verdad (Término establecido por Jan Carlzon, presidente de las Líneas Aéreas Escandinavas) como cada etapa o instante del proceso de compra y uso del bien/servicio por

parte del cliente externo y su relación con la organización por intermedio del cliente interno. Se pueden establecer dos variantes relacionadas al Momento de la Verdad dentro de un proceso cíclico de servicio:

1. Momento de la Verdad Positivo (**MVP**): Es un punto del proceso donde se logra satisfacer adecuadamente la necesidad expresada por el cliente. Se genera un Momento Estelar, en solo segundos la impresión que recibe el cliente externo es vital. La sonrisa espontánea del proveedor del servicio y su interés ante la necesidad del cliente es un ejemplo.

2. Momento de la Verdad Negativo (**MVN**): Se rompe el vínculo al ofrecer un atisbo de mal servicio, incompreensión o cualquier conducta que genere sentimientos negativos en el cliente externo. El comportamiento del empleado que prefiere seguir conversando con su compañero de mostrador y que observa de reojo al comprador manifestando con su lenguaje corporal la molestia ante la interrupción de sus actividades personales.

Para entender los pasos se detallará un proceso de intercambio básico en un servicio de comida rápida:

1. El comprador ingresa al establecimiento y percibe el ambiente de manera positiva, buena iluminación, música ambiental a volumen tolerable, instalación aseada y con los espacios diseñados de manera adecuada, la fila para hacer el pedido esta fluyendo y ofrece variadas alternativas de pago. Podría suceder que se presenten fallas y esto influirá de manera variable y de acuerdo a la percepción del cliente; una fila un poco lenta, un volumen inadecuado de la música ambiental, una falla en el aseo del lugar, etc.

2. El cliente es atendido por el encargado de establecer cual es su necesidad. Por lo general existen normas internas en los locales de comida rápida que establecen un comportamiento estándar en el saludo y en el ofrecimiento de los alimentos de acuerdo a lo ofrecido en el menú. Algunas veces esta robotización del servicio es molesta y carece de espontaneidad, pero si el empleado es natural y tiene capacidad para servir, la impresión es favorable. Se efectúa el pedido y se verifica para luego proceder al cobro

del mismo de acuerdo al deseo del cliente que puede ser en efectivo, cheque o pago con tarjeta de crédito o débito. El cliente finaliza su contacto y procede a esperar su pedido. Este puede ser un Momento de la verdad positivo o negativo de acuerdo al comportamiento del empleado.

3. Se establece un nuevo contacto con el encargado de despachar el pedido, los mecanismos de apoyo en ese momento se están encargando de preparar el mismo. El tiempo de entrega es importante y de la capacidad de respuesta va a depender que este momento de la verdad sea positivo o negativo. Mientras espera, el cliente presta atención al proceso que se desarrolla tras el mostrador y puede observar detalles que influirán de una forma u otra en su próxima decisión de compra. Si el pedido tarda demasiado puede ser que se asuman dos conductas, se ignora por completo al cliente (MVN) o se ofrecen disculpas y se le invita a sentarse para proceder a entregarle su servicio en la mesa (MVP).

4. Sea que el cliente recibió su pedido o que este le sea llevado a su mesa puede suceder que el local este a rebosar de clientes y dicha mesa sea un lugar inalcanzable, este Momento de la verdad no requiere de interacción humana con los empleados, pero denota falta de espacio que significa poca previsión en el estudio de la demanda. En muchos locales de comida rápida esto influye para que el cliente sienta cierta molestia y genera una impresión negativa. Esta situación también se presenta, por ejemplo, en algunas entidades bancarias que ofrecen al cliente diez o doce cajas para el servicio pero solo tienen tres o cuatro cajeros laborando.

5. El cliente obtiene un lugar y, sea que ya tenga su pedido o que le sea entregado poco después, viene un delicado Momento de la verdad relacionado con el producto. El cliente determinará, de acuerdo al estándar del lugar, si cumple con sus expectativas o no. Dicen que una hamburguesa comprada en un Mc. Donalds de Nueva York tendrá el mismo peso, sabor y características de la adquirida en Bogotá.

6. Por último, y por ser un auto servicio, el cliente procederá a desechar los desperdicios, a ubicar la bandeja en el lugar preestablecido y

saldrá del lugar a continuar sus actividades habituales. Si su experiencia cumplió con las expectativas regresara nuevamente, en el caso contrario reconsiderara su posible retorno.

En Latinoamérica generalmente, en algunos países, el momento de la verdad esta cargado de deficiencias y plagado de errores de conducta que son achacados al cliente externo. No pocas veces el afán de un cliente es considerado un fastidio por el empleado del mostrador. A veces los locales se muestran desaseados o no se cumplen los procedimientos establecidos en los manuales. En el caso de franquicias, de servicios y productos reconocidos, muchas veces los empleados “adaptan” los reglamentos a la idiosincrasia particular de la zona donde prestan el servicio. La confianza abusiva, el desprecio al cliente y el retraso en los procesos degeneran en vicios que pueden destruir por completo la imagen de la organización.

Se debe recordar que una sola falla en cualquiera de los momentos detallados en el Ciclo de Servicio provocara una impresión negativa de todo el proceso. El Cliente externo reaccionara ante cualquier error y olvidara por completo el hecho de haber recibido la atención adecuada en los procesos previos. Puede que las condiciones del lugar sean óptimas, que la atención del prestador de servicio de venta cuente con un alto grado de eficiencia, que el despacho sea rápido y acorde con el pedido, pero el solo hecho de que un empleado X actúe de manera inadecuada echara por tierra todo el trabajo de los demás.

Factores básicos del ciclo de servicio eficaz:

Para lograr cumplir con las expectativas del cliente externo debe existir un sentido coherente con respecto a lo que la organización debe hacer para lograrlo.

1. **Las instalaciones y tecnología apropiada:** Esto se refiere a la parte del servicio que tiene que ver con la adecuada utilización del espacio físico, la iluminación, el aseo, el mobiliario adecuado, la información promocional clara y atractiva, la apariencia de los prestadores del servicio (uniformes y cuidado personal), los equipos tecnológicos para facilitar las

transacciones económicas y para agilizar el despacho, y en fin, toda la gama de bienes necesaria para lograr cumplir con el objetivo final.

2. **El Cliente Interno de apoyo:** Se refiere al personal que, aún cuando no tiene trato directo con el cliente externo, se esmera por desarrollar de manera adecuada su función de producción con miras a entregar un producto de excelente calidad y en el tiempo establecido para alcanzar la satisfacción del receptor del bien/servicio determinado.

3. **El Cliente Interno de contacto directo:** En él esta implícita la responsabilidad de lograr un resultado óptimo en su contacto con el cliente externo. De su labor depende el mayor porcentaje de responsabilidad en la satisfacción adecuada de la necesidad presentada, en ofrecer el producto/servicio preciso y en alcanzar el punto de beneficio que logre la fidelización del receptor del servicio con la organización.

4. **La Alta Gerencia:** De su actuación equilibrada, liderazgo apropiado, diseño de procesos más expeditos, capacidad de comunicación clara y sensibilidad para tratar adecuadamente al cliente interno depende el éxito de la organización. Si se logra desarrollar un proceso administrativo que oriente a la organización hacia el cliente (ver Fig. 3) mediante el diseño adecuado de la misión, visión y valores y con un enfoque de mediano y largo plazo, las posibilidades de aumentar la participación en el mercado y lograr un liderazgo en el mismo son muy factibles.

El Servicio Invisible

El Ingeniero Humberto D. Collins en su libro “El Servicio Invisible” (2006) expone la importancia de las “tareas de apoyo” en la consecución de un servicio de calidad, expone que “no habrá un buen servicio al cliente si no tenemos identificada y bien establecida la logística de apoyo orientada hacia todos los procesos que intervienen en la producción del servicio”.

Continúa el Ingeniero Collins argumentando que: “La Calidad del servicio visible dependerá directamente del servicio invisible que se preste”.

Cuando un cliente llega a un restaurante donde previamente reservo una mesa y no está registrado se presenta una falla que afecta el servicio, probablemente se presente una desagradable escena entre el recepcionista y el cliente por la falla del personal encargado de las

reservas.

Si un cliente es atendido adecuadamente por el vendedor en una tienda, recibe un trato amable y preciso por parte de la cajera, y, finalmente, es recibido con espontaneidad y diligencia por el encargado de la entrega del bien, pero, los operarios del almacén retrasan la entrega del producto por errores técnicos o simple desidia, se estará destruyendo todo el esfuerzo del personal de atención directa y se generará una impresión negativa en el cliente externo. Aún cuando las primeras impresiones fueron positivas, la última del ciclo ya generó una carga negativa que anulara de manera fulminante las demás actividades de servicio.

Cualquier error en alguna etapa del ciclo del servicio anulara por completo las experiencias positivas. Como expresa el saber popular: "Lo que hacen con las manos, lo desbaratan con los pies".

LA CALIDAD

EN EL

SERVICIO

4

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La Calidad la define, el “Diccionario Enciclopédico Espasa”, como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa”. Ishikawa describe la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de **calidad** que sea el más económico, el más útil y el más satisfactorio para el consumidor”. Además, la Calidad no es una etapa del proceso, es todo el proceso en sí mismo; comienza al expresarse la necesidad y culmina al ser esta satisfecha, y, en algunos casos, va mas allá, lo que se demuestra en el servicio post venta que acompaña a bienes como línea blanca, equipos electrónicos y automóviles.

De acuerdo a Quiñones y Aldana de Vega (2007) citando a diversos autores concluyen que la calidad se define de acuerdo a algunas de las siguientes variables:

1. **Compromiso con la administración y liderazgo:** No puede existir una política de calidad si la organización no esta conciente del compromiso asumido tanto con sus clientes internos como con los externos. Se debe recordar que la empresa debe orientar su proceso productivo de acuerdo con la pirámide invertida presentada en la Fig. 3. Los cuadros gerenciales deben aplicar modernos sistemas administrativos que permitan una comunicación fluida y hacer énfasis en el compromiso de que en cada etapa de los procesos productivos predomine la visión de ganar – ganar.

2. **Grupos de Mejoramiento Continuo:** Interpretando a Ishikawa es aconsejable que los empleados asuman la formación de círculos de calidad total, estos son grupos que desarrollan actividades de control de calidad de forma voluntaria que permiten el auto desarrollo a través de la mejora continua con la participación proactiva de los empleados, esto debe lograrse aplicando técnicas que permitan desarrollar la creatividad ofreciendo atención de calidad, centrándose en la solución del problema y no en el problema mismo. Se hace énfasis en que los Círculos de Calidad deben presentar algunas características básicas como la actuación voluntaria, la capacidad de desarrollarse individualmente y como equipo gracias a la

participación de todos los miembros y que estos círculos deben mantenerse permanentemente para dar continuidad a los procesos de calidad.

3. **Enfoque en el Cliente:** La organización debe estar orientada a satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente externo e interno. El Servicio esta orientado en ambas direcciones y los directivos se transforman en servidores activos de ambos grupos.

CLIENTE INTERNO	← DIRECCIÓN →	CLIENTE EXTERNO
-----------------	---------------	-----------------

4. **Diferenciarse para sobrevivir:** La globalización permite que los mercados se amplíen, pero también traer como consecuencia una cantidad mayor de competidores. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y diferenciarse dentro del mercado, deben estar capacitadas para saber con certeza cual es su negocio y ubicar el nicho específico del mercado donde ubicarse. La competencia puede ser feroz y despiadada, pero la creatividad puede permitir que la organización se distinga sobre otras al ofrecer un mayor valor agregado a los productos y servicios que ofrece.

5. **Conciencia de la medición de la calidad y el servicio:** Se debe, constantemente, medir estadísticamente la calidad aplicando cuestionarios, entrevistas o cualquier instrumento que permita controlar y medir la satisfacción de los clientes internos y externos. Cuando se analiza el Ciclo del Servicio se debe detectar en que punto se están produciendo las fallas o alteraciones que redundan en mala calidad y visión negativa de la organización por parte de sus clientes.

6. **Sistemas de solución de problemas:** Muchas veces se centra la atención en los problemas y se enfrascan los responsables en interminables reuniones discutiendo acerca de las responsabilidades de cada cual en la presencia de la dificultad. La Proactividad permite que en lugar de centrarse en el problema se propongan soluciones al mismo. La idea es que en el espacio de una hora el problema se presente en 5 minutos y las soluciones en los siguientes 55. Para estos casos la Lluvia de Ideas es una alternativa valida pues permite que se diseñen soluciones creativas a las dificultades presentadas.

7. **Capacitación y Educación:** Las organizaciones deben crecer en todos los sentidos. El capital humano de las empresas debe estar continuamente preparándose, especializándose, formándose para asumir nuevos retos. La continuidad de estudios de pregrado y postgrado, los cursos, congresos, talleres, ponencias, en fin, la formación académica permanente es clave para estar siempre preparados para asumir los cambios y procurar la evolución constante de la empresa.

8. **Estrategias y objetivos claros de mejoramiento:** Las prácticas empresariales deben estar a la altura de los cambios tecnológicos y de las exigencias de un mercado competitivo y cambiante. Se debe buscar la manera de crecer y estar a la altura de las exigencias. La aplicación del Benchmarking, que consiste en las mejores prácticas aplicadas en otras organizaciones, puede ser una herramienta muy útil. Solo es importante recordar que aplicar el Benchmarking no es copiar, es adaptar creativamente los mejores procedimientos de aquellas empresas líderes en su respectivo mercado. Por ejemplo, una clínica puede adaptar su atención a los pacientes adaptando prácticas empresariales de un hotel cinco estrellas que se distingue por su excelencia en el trato a los huéspedes.

9. **Reconocimiento del trabajo bien hecho:** La motivación adecuada, el reforzamiento de la autoestima permiten al cliente interno ofrecer un trato de excelencia al cliente externo. Existen una cantidad bastante grande de sistemas de recompensa pero las mismas deben ser por el apropiado trabajo en equipo. Se debe premiar a la individualidad pero haciendo énfasis en que todo objetivo logrado es gracias a la calidad del trabajo conjunto. El reforzar la idea de que los integrantes de la organización son una gran familia permite ofrecer una mayor calidad en el resultado final de todo emprendimiento.

Del Libro “1001 formas de Motivar a los empleado” de Bob Nelson (2005)

“Piense en un día especialmente difícil que usted haya tenido recientemente: tal vez la fotocopidora se dañó muchas veces, o un cliente disgustado decidió desahogar su ira con usted. Justo cuando todo parecía perdido, su jefe fue a su oficina a agradecerle por haber cumplido una labor excelente en un proyecto del cual usted se siente

especialmente orgulloso. De pronto sus problemas con la copiadora y el cliente airado quedaron en el olvido... reemplazados por la satisfacción personal de recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho.”

“En su libro *Enamorando a los empleados de la Compañía*, Jim Harris, ofrece las siguientes pautas (***para que el cliente interno se sienta conectado a la organización***²):

- Cuando uno está conectado los empleados se sienten en libertad de hablar. Saben que sus opiniones son importantes.
- Los empleados conectados saben que recibirán oportunamente la información que concierne a su área y a la compañía en general.
- La conexión genera compromiso en los empleados. Aquellos que sienten que no tienen una relación con su empresa, rara vez aportan la energía extra o las ideas que son tan esenciales para tener éxito en el mercado de hoy.
- La única forma de lograr las metas de alta calidad, servicio excelente y utilidades justas es la comprensión mutua entre los trabajadores y la gerencia.”

Muchas organizaciones colocan carteleras donde destacan los logros de los empleados y el excelente trabajo en equipo. Premian la creatividad y la atención de calidad con reconocimientos en los informes de productividad, con premios en metálico o regalos sorpresa. A veces el simple agradecimiento sincero de un directivo puede lograr que se eleve sustancialmente la autoestima de un individuo o de un grupo de trabajo.

10. Enfoque en las necesidades de los clientes: De acuerdo a la visión de la organización orientada al cliente este es el que marcara las pautas de acuerdo a sus necesidades y a la capacidad de la organización de satisfacerlas adecuadamente. La interacción de los protagonistas del intercambio comercial debe contar con una infraestructura de manejo de la información que permita conocer con detalle las necesidades y la forma adecuada de satisfacer las mismas. Las bases de datos, estudios de mercado, la aplicación de instrumentos de recolección de información, la observación detallada de los hábitos siempre cambiantes de los clientes/usuarios/consumidores, permite desarrollar servicios/productos cónsonos con sus expectativas.

11. Planeación estratégica: Las Metas y los objetivos de la organización, determinadas de acuerdo a los valores, misión y visión de la misma, deben ser claras y orientadas al beneficio de todos los involucrados

² **Resaltado por el autor.**

en el proceso productivo y de intercambio comercial. La internalización de los principios que rigen a la empresa centrados en valores sólidos y en una visión y misión compartida por todos representa la piedra angular que sustenta el éxito de una empresa. A criterio de Blanchard y O'Connor (2007): "en una compañía que realmente administra por sus valores no hay mas que un jefe: Los valores de la compañía", estos son la guía ante las posibles diferencias, eventualidades o decisiones a tomar en la organización.

12. **Adición de Valor:** El valor agregado al producto con un servicio de excelencia permite a la organización estar siempre delante de su más cercano competidor. Si se toma en cuenta que se debe dar al cliente externo e interno un poco más de lo que ellos esperan de la empresa se lograra un claro nivel de compromiso, de parte del empleado con un rendimiento superior y de parte del comprador con un compromiso de fidelidad a nuestros productos/servicios. El tomar en cuenta las necesidades del cliente, pero ir un poco más allá en su satisfacción requiere de iniciativa y creatividad por parte de los proveedores de bienes/servicios.

Servicio Indiferente	Servicio Adecuado	Servicio con Valor Agregado
El Huésped de un hotel X recibe un trato robotizado y una habitación estándar, el servicio es simplemente ejecutado para satisfacer la necesidad básica de alojamiento.	El Huésped es recibido con un trato amable de acuerdo a la política de la empresa, recibe una habitación adecuada y se le ofrece lo solicitado en el momento que lo requiere.	El Huésped recibe un trato amable y espontáneo, se detectan sus necesidades mediante una observación y escucha dedicada, se le ofrecen indicaciones adecuadas y de ser necesario se le orienta en referencia a beneficios extras ofrecidos. Se da un seguimiento al cliente para determinar de que manera hacer mas placentera su estadía.

13. **Prevención antes que corrección:** No se debe esperar a que los problemas se acumulen y generen mayores dificultades. Es necesario prever cualquier eventualidad, anticiparse a los posibles problemas y establecer soluciones creativas que permitan mantener el liderazgo en el mercado. Se estima que las políticas de establecer estrategias de gestión "por retrovisor" no son las adecuadas pues se planifica de acuerdo a los errores cometidos y no con la previsión adecuada a nuevos factores desencadenantes de

dificultades. Aplicando el Balance Scorecard (Cuadro de mando Integral) se puede prever claramente la orientación de la organización.

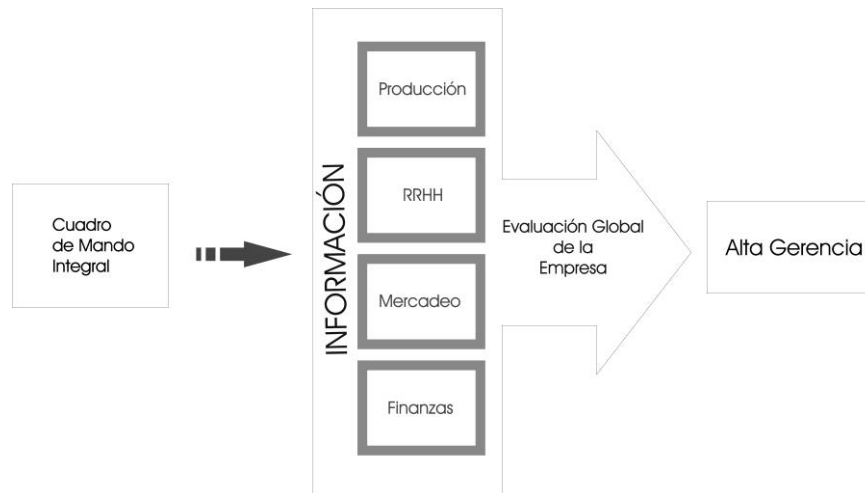


Fig. 5 Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) Balance Scorecard (Cuadro de mando integral): El Cuadro de Mando Integral desarrollado por Robert Kaplan y David Norton es un sistema de retroalimentación que permite a la organización observar la totalidad de sus procesos y permitir la toma adecuada de decisiones. Los factores se estructuran desde las áreas funcionales como son: Producción, Finanzas, Recursos Humanos y mercadeo; esto permite la evaluación global de la empresa y ofrece a la alta gerencia herramientas adecuadas para la toma de decisiones.

14. **Construcción de Culturas de Calidad y Servicio:** Existen empresas que han centrado por completo su cultura organizacional en la prestación de un servicio de calidad. Las empresas Disney manejan la política de “Nuestros clientes son nuestros invitados” y cada integrante de la organización debe avocarse a conseguir tal fin. Los hipermercados Carulla de Colombia se esmeran por servir a sus clientes con la calidez propia de un amigo confiable y en la “Venezuela de Antier”, el turista viaja al pasado para reencontrarse con una Venezuela amable, acogedora y pintoresca, todo estructurado en la política de la organización de nunca decirle “No” a un cliente. Estas y muchas otras empresas se centran en mantener una clara cultura de calidad y servicio.

15. **Enfoque en los sistemas:** Cada etapa del servicio debe estar estructurada de manera que se logren los objetivos de forma sistemática,

debe existir un enfoque coherente en cada etapa. Las regulaciones normativas deben ser una guía de apoyo a cada ciclo del proceso. Los sistemas permiten un orden y ofrecen una visión de calidad al cliente externo pues se sabe que hay una estructura capaz de satisfacer sus necesidades de manera adecuada. Para que esto funcione debe existir una sinergia positiva, un enfoque de trabajo en equipo que integre apropiadamente cada área operativa de la organización.

16. **Comunicación antes que información:** Debe existir la capacidad de recibir la información con la libertad de que se establezca un dialogo interno donde se escuche atentamente cada una de las partes. Mercadeo debe estar al tanto de la actuación de Finanzas, Recursos Humanos debe comunicarse constructivamente con Producción y la Alta Gerencia debe estar al tanto de todos estos diálogos para ofrecer sus opiniones y ejercer apropiadamente el liderazgo. La Comunicación certera es la que establece una doble vía de transmisión de la información y no la de las órdenes impuestas dictatorialmente sin escuchar las sugerencias del personal de apoyo o de los prestadores de servicio al cliente externo.

17. **Diseño de Políticas de Calidad y de Procesos adecuados a las mismas:** Una vez que se ha construido una cultura de calidad en el servicio y se ha internalizado lo referente al planteamiento estratégico de acuerdo a los valores, la misión y la visión, el siguiente paso es diseñar políticas acordes y los procesos que de ellas dependen a fin de clarificar entre el personal que es lo que la organización espera de ellos con respecto a su conducta ante el cliente. Las políticas de calidad deben, por supuesto, contener un margen de flexibilidad que permita que el servicio sea acorde con las cambiantes necesidades del cliente externo, esto debido a la heterogeneidad del servicio.

Equipos permanentes para evaluar la Calidad para el Servicio

Son grupos pequeños que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de su área específica de trabajo.

Las características de estos equipos son:

1. Trabajo Voluntario: La naturaleza de esta actividad es voluntaria y que no se debe forzar a nadie a participar en las reuniones. Si en la organización existe un fuerte sentido de pertenencia y un compromiso entre los integrantes del proceso productivo la conformación de estos grupos será la clave del éxito. Las actividades de los equipos de calidad pueden, en principio, ser “sugeridas” por la alta gerencia, pero se debe resaltar que debe hacerse de manera tal que sea una oportunidad de los clientes internos de establecer pautas de excelencia en sus actividades respectivas.

2. Autodesarrollo: Consiste en un proceso de aprendizaje constante. La formación y el estudio forman parte importante de los equipos de calidad. Revistas, libros, información obtenida en Internet, informes internos, circulares, y, en fin, todo material que impulse el desarrollo de un proceso de crecimiento intelectual será clave para alcanzar niveles mas elevados de calidad en el servicio.

3. Desarrollo Mutuo: Los equipos deben estar interconectados, no deben ser entes aislados. El conocimiento y las nuevas ideas se deben compartir entre los diversos departamentos y de ser posible con las empresas proveedoras de insumos y servicios de las que depende la organización. Claro, para esto debe existir un alto grado de madurez entre los participantes de esta experiencia de crecimiento y desarrollo.

4. Participación de todos los miembros: El compromiso es de todos, si el equipo esta conformado por diez personas, todos deben participar, se han de tomar en cuenta todas las opiniones y se debe escuchar con atención todas las ideas y sugerencias. A menudo este paso es difícil, pero si existe un liderazgo positivo, motivador y enfocado en la Proactividad se lograra la participación de todos los integrantes.

5. Continuidad: Los equipos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos. La continuidad es vital, los equipos de calidad no son creados para dar soluciones mágicas e inmediatas, son mecanismos que deben fijar metas a mediano y largo plazo para mejorar de manera continua los procesos productivos y de atención al cliente.

18. **Sistemas de auditoria de calidad:** El necesario control de todo proceso administrativo y la verificación constante del cumplimiento de las políticas antes mencionadas. Al efectuar las auditorias y verificar el cumplimiento cabal de lo establecido por la organización con respecto al servicio de excelencia se pueden obtener datos y resultados que permitan mejorar continuamente los procesos establecidos. El necesario feedback permite el crecimiento en la cultura del servicio de toda empresa.

19. **Sistema Humano:** Aún cuando ésta variable se menciona casi al final, el factor de mayor importancia al momento de establecer un eficaz

sistema de calidad en el servicio es el humano. Todo sistema organizativo depende de la naturaleza de aquellos que lo conforman, una empresa que centra su misión, su visión y sus valores en el desarrollo integral del componente humano que la conforma, obtendrá resultados excelentes. Las variables económicas siempre dependerán de la capacidad operativa del capital humano, de aquellos que sienten a la organización como una parte de sus vidas, que entienden que conforman una familia con un destino común y con un compromiso total en el servicio a los demás, tanto interna como externamente.

20. **Posicionamiento en el Mercado:** Para establecer una diferenciación con respecto a la competencia y por tanto ocupar un lugar de liderazgo en el mercado se debe ofrecer un servicio de calidad al cliente, es necesario ser creativo en el momento de ofrecer dicho servicio y se debe ser consecuente con las políticas establecidas a este respecto. Si el cliente interno y la alta gerencia asumen un compromiso de calidad total en todos los aspectos de la organización, si se logra internalizar un claro sentido de pertenencia sustentado en la planeación estratégica y, además, se logra un adecuado equilibrio entre un buen producto y un servicio cónsono con las expectativas expresadas por los clientes externos se alcanzará en el mediano plazo ocupar un lugar destacado en el mercado meta de la empresa.

**ESTRATEGIAS
PARA UNA
ATENCIÓN DE CALIDAD**

5

ESTRATEGIAS PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD

Ningún proceso de Servicio/Atención al cliente será apropiado si no está enmarcado en una clara vocación de servicio, una serie de principios estructurados en valores morales y un adecuado trabajo en equipo. Es una desagradable experiencia estar del lado del mostrador en que recibimos un trato descortés, irónico, plagado de incomprensión y repleto de vulgaridad. Es cuando el empleado encargado de “atender” el requerimiento, de escuchar la solicitud o de recibir la queja se distrae conversando por teléfono, y observa con displicencia o con el ceño fruncido al cliente. Pareciera que además de la barrera física que implica el mostrador, el escritorio o la ventanilla de cristal, también existiera una barrera psicológica que implica que el cliente es un enemigo, es un molesto trámite o implica ocupar el sagrado tiempo de un empleado determinado.

Es cuando un comensal en un restaurante, acuciado por su primaria necesidad de satisfacer su hambre, encuentra un mantel sucio, una mesa bamboleante, una silla incomoda y un ambiente desaseado amén del trato brusco del mesonero. Es la espera por el servicio, la sopa fría, el pan duro, el bistec duro como suela de zapato, la lucha contra las moscas, el olor a frituras que se esparce por el local y se impregna en la ropa del cliente. Es el cobro del servicio (costumbre en Venezuela donde la propina es cobrada como un porcentaje sobre el monto del consumo), la incomoda actitud del mesonero cuando se molesta porque se reclama una inconsistencia entre lo que se ordeno y lo que realmente sirvieron, aderezado con la indiferencia ante los llamados del cliente.

Es cuando el servicio de garantía no garantiza más que malos tratos, esperas indefinidas, respuestas groseras, explicaciones incomprensibles o sencillamente una incomoda e indiferente mudez. Se recibe un mal servicio cuando la taquilla de reclamos esta abarrotada de personas y cuando los buzones de sugerencias se llenan en cuestión de minutos. Se está maltratando al cliente cuando el todopoderosismo obliga al comprador/consumidor a humillarse ante el prestador de servicio para lograr una atención regular o moderadamente buena. Es el entreguismo de ciertos clientes que aparecen con regalos (sobornos) para evitar hacer una larga fila. Es la costumbre de pasar por debajo de la mesa

solicitudes aprovechándose del “amiguismo” con ciertos funcionarios en detrimento de aquellos que desde la madrugada esperan pacientemente su turno.

Pareciera que la relación entre los clientes externos y los prestadores de servicio es una guerra constante para imponerse, para alcanzar cuotas de desagrado y generar malestar entre unos y otros. En lugar de ayudar y resolver, se busca crear problemas y embrollar más las cosas. El mal servicio es un vicio que carcome los organismos públicos y privados, genera un constante malestar entre los clientes y a nivel privado influye negativamente en la participación en el mercado de la empresa y a la larga puede ocasionar su desaparición, en el aspecto público provoca descomposición social, corrupción y destruye paulatinamente los sistemas democráticos cambiándolos por perversos modelos políticos, como las dictaduras, que a la larga generan represión y profundizan los vicios que se suponía combatían.

Cada etapa del ciclo del servicio requiere de un cuidadoso manejo. Para obtener un resultado de calidad se pueden enfocar diversas estrategias y sistemas que permiten prestar un servicio de calidad, pero para que esto sea posible se requiere de compromiso y de la internalización de valores acordes con una orientación clara de la organización hacia el cliente. La creatividad también juega un importante papel en la excelencia de la calidad en la atención pues permite distinguirse de la competencia gracias al aporte de ideas del capital humano de la empresa. La creación de un estilo de atención distintivo permite lograr una adecuada posición en el mercado y a largo plazo el aumento de las utilidades económicas y por ende del bienestar financiero para todos los participantes en el proceso productivo.

El cliente interno motivado y preparado es vital para que toda política de servicio alcance el éxito. La participación de cada área en el proceso hasta llegar al contacto directo con el cliente externo debe ser conducida con la misma maestría con la que un director de orquesta dirige a sus músicos para deleitar a la audiencia con una sinfonía de Mozart. Para esto debe contarse con claras directrices y con una formación constante que permita a cada empleado estar

presto a resolver cualquier dificultad que se presente durante el desarrollo diario de las actividades inherentes al negocio.

En algo coinciden todos los métodos, cursos y libros escritos con la finalidad de lograr un servicio de excelencia y es en la aplicación de algunas estrategias básicas que pueden ser complementadas con una buena dosis de creatividad por parte de los prestadores de servicio al cliente externo. Se presentan a continuación algunas recomendaciones pero con la salvedad de que no son formulas mágicas y que deben ir acompañadas de muchas otras estrategias en las áreas de producción, finanzas y recursos humanos de la empresa para que se logre un claro enfoque general que permita el éxito y el rendimiento apropiado en el corto, mediano y largo plazo.

Antes de detallar los enfoques y las ideas para crear una cultura organizativa basada en la calidad del servicio es importante resaltar las siguientes cifras, citadas por Collins (2006) que, de acuerdo a diversas investigaciones, se presentan al momento de recibir una atención inapropiada en cualquier fase del ciclo del servicio:

1. El 96% de los clientes que han recibido una atención no acorde con sus expectativas nunca se quejan, sencillamente nunca vuelven.
2. Los clientes satisfechos transmiten su experiencia positiva al menos a tres personas de su círculo íntimo, los insatisfechos transmiten su mala experiencia a nueve o mas personas pues las experiencias negativas siempre son motivo de conversación.
3. Cuesta mucho más dinero lograr un buen cliente, debido a los gastos en publicidad, promoción, ofertas, llamadas telefónicas; que mantener contentos y agradecidos a los clientes en proceso de fidelización o claramente fieles a la organización.
4. Aún cuando un cliente consuma el mínimo de nuestro bien o servicio, a la larga y basándose en su fidelidad siempre será muy rentable el contar con su preferencia.

5. Si un cliente recibe adecuada atención a sus quejas existe la posibilidad entre un 50% y un 95% de que regrese, esto de acuerdo a la rapidez y eficiencia con la que se maneje la situación de inconformidad.
6. También es importante mencionar que si un cliente se siente insatisfecho por un bien físico adquirido de nuestra organización, si la atención fue adecuada, se mantendrá su fidelidad condicionada a una mejora en el producto ofrecido.

Las frías matemáticas indican que el servicio inadecuado, a la larga, genera un aproximado de 180 personas influenciadas por el cliente que recibió un tratamiento inapropiado por parte de la empresa. Esto, a la larga, generará una importante pérdida de posibles nuevos tratos de negocio que incidirá negativamente en el aspecto financiero de la organización.

¿Es el auto servicio la solución?:

Los bancos, han facilitado las operaciones a través de los cajeros automáticos y las transacciones vía Internet. Esto con la finalidad de agilizar cualquier tramite, de eliminar personal innecesario y de estar presentes en cualquier lugar. Aún así, las entidades bancarias, permanecen abarrotadas de personas quejándose por errores, fraudes y cualquier cantidad de fallas en los sistemas de autoservicio. Considerando la perfectibilidad del ser humano, y la posibilidad de que los sistemas diseñados por el hombre fallen, estamos ante una muestra más de mal servicio, o, mal autoservicio. Además, nunca una “maquina” ofrecerá la sonrisa y calidez que espera un ser humano de un semejante. Los sistemas deben ser de apoyo, de control y una opción para casos donde no se pueda acceder directamente al banco por cuestiones de horario o lejanía, pero nunca podrán reemplazar completamente al ser humano.

ESTRATEGIAS PARA PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD

Salude Apropriadamente – La Primera Impresión:

Una vez que el cliente ha decidido adquirir el producto y accede a nuestra organización, luego de que observa las instalaciones, su orden, aseo, presencia del personal (cuestión de segundos) es necesario hacerlo sentir a gusto con una bienvenida que le permita saber que su presencia es un agasajo para todos los integrantes del equipo. Muchas veces, desgraciadamente, el cliente se tropieza con miradas hoscas, mal aspecto, indiferencia y en muchas oportunidades, cuando faltan minutos para cerrar la tienda o empresa, con frases de advertencia con respecto al poco tiempo que queda antes del cierre de operaciones. Se debe recordar que una primera impresión negativa ya generó un momento de la verdad contrario a los intereses de la organización, ya existe una sensación de desagrado y generalmente el cliente decidirá retirarse de las instalaciones para buscar una alternativa más amable, que realmente muestre interés en sus necesidades.

La primera impresión es importantísima pues le permite al cliente realizar una discriminación inmediata de cómo será la atención recibida y cuan importante es su persona para la empresa a la que acude a satisfacer su necesidad. Pero ésta es tan solo la “primera impresión”, aún faltan fases del ciclo del servicio y, se debe recordar, que una vez que el cliente abandona las instalaciones de la organización comienza el proceso de post compra que generalmente debe seguir pautas de calidad en la atención de la misma calidad que la del proceso de compra o uso del servicio.

Si el cliente se “siente a gusto” apenas entra en contacto con la empresa se habrá logrado una anotación positiva en la libreta de calificaciones del buen servicio. Este proceso de “bienvenida” debe ser cuidadoso y estar estructurado en un trato cordial y respetuoso, pero mucho más importante, debe ser espontáneo. Hace mucho tiempo una cadena de farmacias venezolana, para demostrar a sus clientes el trato “humano” en las tiendas de su grupo corporativo, colocó un comercial de televisión que mostraba a los empleados de la cadena de la competencia como un robot que repetía el sonsonete de “Bienvenido, ¿En que le puedo servir?” hasta la saciedad; de más está decir que pese a que los empleados

de esta cadena de farmacias eran “robotizados”, los de la empresa anunciante no eran nada de otro mundo pues su servicio dejaba mucho que desear. En muchas entidades bancarias también se acostumbra a escribir un guión de recibimiento del cliente y esto es molesto pues resta espontaneidad al trato. La naturalidad en la atención es muy valiosa, pero esta naturalidad no debe ser tampoco de tipo insolente, confianzuda o prepotente; debe ser cálida, amable y respetuosa. Imagine, sencillamente, que está tratando con una persona que “podría ser usted mismo”. Recuerde, “trate a los demás como desearía que lo trataran a usted”. Como se aplica en las empresas Disney: “Nuestros clientes son nuestros invitados”.

Otra falla en el primer contacto es la indiferencia. Muchas veces al entrar a una tienda se siente una profunda sensación de descortés indolencia. Esto sucede por innumerables razones y crean una impresión desagradable en el parroquiano. A veces los empleados están conversando animadamente y la llegada del cliente les causa molestia, a menudo están comunicándose animadamente por teléfono y ese molesto individuo que acaba de entrar a la tienda los interrumpe, otras veces las cargas afectivas negativas que traen de su experiencia en el hogar o la calle las trasladan al comprador de turno y prefieren no tomar en cuenta la presencia de ese incordio. Para completar, una vez que obligatoriamente deben asumir la presencia del cliente, lo tratan de manera fría y con una actitud que refleja fastidio.

Para combatir estos males se debe tener presente que la formación adecuada no es lo único vital en el trato al cliente, también se necesita estar claro en valores de uso universal que permiten que exista una clara vocación de servicio y una espontaneidad que generará una carga de energía positiva entre el prestador del servicio y el cliente.

Por tanto:

1. Preste atención inmediata a su cliente, si el negocio está abarrotado de personas, por lo menos demuéstrelle que se percato de su presencia y que será atendido a la brevedad posible.

2. Mire a los ojos a su cliente Salude y déle las gracias por mostrar su preferencia hacia la empresa, pero de manera espontánea, olvídense del trato robotizado.
3. Deje de lado sus problemas, desconéctese del exterior y conéctese con su cliente, escúchelo atentamente y ofrezca la solución adecuada a su necesidad.

Mantenga el interés en su trabajo, demuestre cuan importante es su cliente para su organización y por ende para usted, permita que su bienvenida sea el primer paso para un excelente servicio.

Conceder valor al Cliente:

Una verdad de Perogrullo es que todo empleo depende exclusivamente de la existencia del cliente. Todas las actividades Productivas, de Finanzas, de Recursos Humanos y de Mercadeo tienen un objetivo final y es la satisfacción adecuada de una determinada necesidad de un cliente. Por tanto el cliente es el valor más importante de la compañía, es la razón de ser de todos los esfuerzos.

Si analizamos el término **valor** podemos referirnos al costo monetario, financiero, económico de un bien determinado, pero también es un principio de vida a nivel espiritual que rige un aspecto de nuestro comportamiento. Cuando hablamos de **valores** nos referimos a los lineamientos internos que configuran la ética de un individuo, estos valores se erigen como pilares del carácter, configurando lo que define Stephen R. Covey (1997) como la Ética del Carácter. Para que la conducta sea adecuada esta debe estar siempre unida de manera congruente con los valores apropiados.

Por tanto, la actitud, desde el punto de vista laboral debe ser adecuada a principios formales que determinen una motivación derivada de valores como el respeto, la equidad, la solidaridad, el compromiso, el trabajo en equipo y, en fin, cada valor que permita la comprensión adecuada de las necesidades de los clientes y la solución de sus dificultades con **la (el) prestación (uso) de los servicios** (productos) comercializados por la organización.

Cuando los valores son los correctos, la actitud y los motivos del prestador de servicios serán también los correctos.

Por tanto, cuando un cliente requiera de los servicios de la empresa lo primordial es lograr un contacto empático con sus necesidades y requerimientos. El empleado de mostrador debe entender que su labor no consiste solo en despachar la mercancía, él es la cara visible de todo un conjunto de personal de apoyo que hace posible que el producto requerido llegue a las manos del comprador. La recepcionista del consultorio medico debe lograr que los primeros segundos de contacto con el paciente sean agradables y reconfortantes, aliviando con su conducta la tensión que genera una consulta con cualquier profesional de la medicina. El vendedor de ropa no solo vende un traje o un vestido, vende apariencia y realización personal. De acuerdo a cada actividad se requiere que los principios que regulan el comportamiento se establezcan sobre sólidos valores que modelen adecuadamente la conducta y motivación del prestador de servicio.

Muchas veces, luego de recibir el trato grosero de un empleado, la gente reacciona reactivamente y le recuerdan que el sueldo que reciben lo pagan precisamente ellos. Es más, los empleos de todos los que integran la organización existen porque el eslabón final, el cliente, es el sostén económico de todo el aparato empresarial. Otra verdad de Perogrullo es que la remuneración económica de cada empleado y accionista de la empresa procede del bolsillo del cliente, él es el que paga, él es, en el amplio sentido de la palabra, el Jefe.

En resumen:

1. Gracias al cliente el prestador de servicio tiene un empleo y recibe una compensación económica por esto. La empresa esta sustentada sobre el principio de la remuneración económica proveniente de hacer negocios con los particulares.
2. La empatía genera un sentimiento positivo que permite comprender la necesidad del cliente y la actuación adecuada del prestador de servicios de acuerdo a una carga adecuada de valores que sustentan una ética basada en dichos principios.
3. Se debe prestar un servicio con Valor Agregado, esto es, ir más allá de lo convencional al momento de servir al cliente.

Comunicación adecuada con el Cliente:

Escuchar al cliente es fundamental. En el libro “Marketing para Turismo”, Kotler y otros (2004), se relata la historia de una dama que se hospedaba en un hotel de una reconocida cadena estadounidense. El botones al conducirla a su habitación detectó que la dama, de edad avanzada, reflejaba una honda tristeza. Al consultarle, con extremada educación, que le molestaba la señora le comentó que venía del entierro de su hermana. El joven le expresó sus condolencias y le dijo que no dudara en llamarlo en cualquier momento que lo necesitara. Pocos minutos después el joven botones regresó a la habitación de la dama con una bandeja contentiva de un trozo de pastel y un vaso con leche, además de una tarjeta de pésame firmada por todos los empleados del hotel. Este gesto revelaba que para esta empresa hotelera, para su personal enfocado en claros principios morales, el cliente no es una cifra más en las ventas del mes, es un amigo, un ser humano que a menudo requiere sentir el apoyo de la empresa a la que confía la satisfacción de sus necesidades.

Para alcanzar una plena satisfacción de las necesidades del cliente es imprescindible escucharlo con mucha atención. No solo en el sentido literal de la palabra “escuchar”, sino más allá, es detectar todos los gestos y las inflexiones de su voz, es observar su lenguaje corporal para determinar sus motivos. El mejor prestador de servicios es aquel capaz de escuchar con mucha atención, interrogando, con preguntas clave, al cliente para poder ofrecer la mejor solución a sus necesidades. Por ejemplo, si alguien llega a una tienda de ropa, el vendedor debe escuchar al cliente y orientarlo de acuerdo al tipo de atuendo que requiere; si es un ejecutivo tal vez necesite un traje adecuado a su entorno laboral, si es una dama tal vez busque un vestido elegante para una reunión social, si es un joven puede estar necesitando ropa casual, por tanto, el vendedor debe escucharlo y orientarlo en cuanto a lo más adecuado a su requerimiento.

El prestador de servicio debe mostrar un interés real en la persona, debe conectarse empáticamente con el cliente. Su trato debe ser cortés, evitando la familiaridad o el trato grosero. En Venezuela se tiende a ser en extremo confianzudos con los clientes y a veces se utilizan términos inapropiados para

referirse a las personas como por ejemplo: “mamita, papito, compadre, comadre, primo, pana, convive, chamo(a)”, que señalan una evidente falta de respeto hacia aquel que requiere de sus servicios.

La comunicación entre cliente interno y cliente externo debe ser adecuada evitando barreras que son interferencias físicas, semánticas, administrativas y/o psicológicas que afectan el intercambio de información.

Físicas	El la separación física de los individuos que intervienen en el proceso de intercambio de información, a veces esto influye en el servicio pues al no poder observar cara a cara al cliente se puede obviar el lenguaje corporal que generalmente da pautas para prestar un servicio adecuado.
Semánticas	Se refiere al significado de las palabras que puede tener diferentes interpretaciones, por ejemplo si un venezolano entra en una tienda en Colombia y pide un jugo de Parchita (Maracuya) no será comprendido por el dependiente, y si se le ocurre pedir un jugo de Lechoza (Papaya) será aún mas molesto el incidente pues la palabra “Lechoza” es un término vulgar en ese país.
Administrativas	Se refiere a políticas cerradas (y erradas) de la empresa que dificultan la prestación del servicio. Muchas veces se presentan trabas burocráticas que afectan claramente el desempeño de las actividades, papeleo innecesario, peloteo del cliente, etc.
Psicológicas	Estados mentales y emocionales que afectan el desempeño. Falta de motivación (Inadecuado manejo de los clientes internos), actitudes, prejuicios o emociones. Por ejemplo, el empleado que trata mal a los clientes porque tuvo problemas con su esposa la noche anterior o el prestador de servicio racista o resentido social que maltrata a la gente que no es de su raza o de su condición social (enfoque de antivalores)

Es importante tener en cuenta algunas recomendaciones básicas para neutralizar el “ruido” que se genera a nivel semántico, administrativo o psicológico como son:

1. Aclarar las ideas antes de comunicarlas, ser preciso y, de no ser necesario, evitar usar un lenguaje muy técnico al expresar los atributos de un determinado producto, a menos que sea solicitado por el cliente.
2. Transmitir la información que satisfaga al cliente. Explicar claramente porque el servicio/producto ofertado es el más adecuado a su necesidad.
3. Conocer el significado preciso de las palabras y conceptos. En caso de duda se debe profundizar en el proceso de intercambio de información para lograr un diagnostico adecuado y la solución precisa a la dificultad planteada.

4. Cuidar la comunicación verbal (evitar el uso de lenguaje inapropiado o vulgar) y el lenguaje no verbal (lenguaje corporal apropiado).
5. Ser buen escucha.

La comunicación adecuada requiere que el oyente preste atención y ofrezca la retroalimentación apropiada, se debe generar un ambiente de confianza que permita al cliente sentirse cómodo. Es importante evitar todo tipo de distracción al tratar con el cliente y se deben obviar las preocupaciones o incidentes personales al momento de comunicarse con el receptor del servicio. Es clave indagar detalladamente para poder actuar de manera efectiva en la resolución del problema planteado por el cliente.

En resumen:

1. Detecte las necesidades del cliente utilizando una comunicación adecuada.
2. Pregunte “¿En que puedo servirle?”
3. Escuche (Observe) con atención:
 - a. Las Palabras
 - b. El Tono de voz
 - c. El “lenguaje corporal”

Ayude al Cliente:

La organización puede estar enfocada desde un punto de vista lucrativo, social, religioso, cultural, deportivo, etc. Dentro de ella se conforman grupos dedicados a ejecutar labores que permitan alcanzar los objetivos establecidos para alcanzar la meta que se ha fijado. Dentro de este conglomerado organizacional el capital humano es vital y por ende el producto final será destinado a satisfacer necesidades de carácter humano, de manera incuestionable.

Cuando un cliente traspasa las puertas que dan acceso a una empresa comienza un proceso que llevará a un intercambio económico que prevé un beneficio para ambas partes. El Cliente externo recibirá un servicio/bien y cancelara un precio acordado entre las partes y que responda a la necesidad satisfecha. El Cliente interno se convierte, entonces, en un aliado que buscara el beneficio de la empresa en la que labora y el bienestar del comprador para lograr

un sentimiento de gratitud de parte de este y, a mediano o largo plazo, la fidelización del mismo con la organización.

Lo mas importante es recordar que el ser humano se desenvuelve guiado por sus necesidades, de acuerdo a lo estudiado por Abraham Maslow, y que estas necesidades mezcladas con la psique humana generan motivos que pueden ser muy variados y que es importante racionalizar al momento de establecer una relación con el cliente. (Ver Fig. 1)

Necesidad	Motivo
Fisiológica	Alimentarse, vestirse, hospedarse.
Seguridad	Protegerse y proteger a su familia y bienes.
Afiliación	Reunirse, compartir, establecer lazos.
Reconocimiento	Destacarse, ser admirado.
Autorealización	Formarse, aprender, entender.

¿Hasta que punto está la organización dispuesta a ofrecer algo más que un simple servicio o producto?, esta pregunta es crucial al momento de enfocar el principio de “Ayudar al Cliente”. Cada vez que una persona acude en busca de la solución a una necesidad determinada el esfuerzo de toda la empresa se debe enfocar en solucionar el problema planteado. Al “escuchar” atentamente y al ser capaces de plantear las preguntas adecuadas se podrá orientar adecuadamente el esfuerzo organizacional a lograr lo expuesto anteriormente.

Muchas veces se le niega esta “atención” al cliente, se le deja esperando tras un mostrador o escuchando la indiferente música de espera a través de una línea telefónica. En infinidad de oportunidades se le ignora olímpicamente al entrar en una tienda o se le desprecia por infinidad de razones que van desde total desinterés de los vendedores hasta razones raciales o económicas.

Para lograr un adecuado trato una vez cumplido el proceso de bienvenida, de valoración adecuada y de escucha atenta, se debe establecer de acuerdo al servicio y/o bien ofrecido de que manera satisfará la necesidad planteada. Lo más importante es centrarse en la persona que presenta la necesidad. Para esto se debe establecer una comunicación efectiva que se base en escuchar atentamente cual es el problema. Se deben hacer preguntas que orienten acerca de cómo se

puede satisfacer dicha necesidad de manera adecuada, cual es el requerimiento del cliente en cuanto a lo que espera del servicio/producto ofertado.

Se debe procurar dar al servicio y/o producto un valor agregado, algo que vaya más allá de las expectativas del cliente. Por ejemplo la prestigiosa firma estadounidense STARBUKS ofrece algo mas que un delicioso café en un ambiente que invita a relajarse y a sentirse en un hogar fuera del hogar, también ofrecen la experiencia de convertirse en un conocedor de todo lo relacionado con la cultura del café.

HERRAMIENTAS

ADMINISTRATIVAS

6

SIX SIGMA Y CALIDAD DEL SERVICIO

Cuando se enfoca la calidad del servicio es importante mencionar que dicho atributo puede ser medido y controlado de tal manera que se logre alcanzar, si no la perfección, por lo menos un nivel aceptable de esta. Uno de los instrumentos utilizados y de mas reciente factura es la aplicación del Six Sigma que se define, de acuerdo a Pande y Holpp (2002): “una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto... un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño... un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en el ámbito global”. Se debe resaltar que el Six Sigma no es un sistema de corto plazo pues sus resultados se presentan a mediano y largo plazo y se reflejan en la reducción significativa de costos de producción y la presencia de una mejora significativa en la atención y servicio al cliente.

Al referirse a que es una medida estadística se refiere a que se utiliza la medida de Desviación Estándar (representada en dicha disciplina con el símbolo σ - Σ que es la letra griega **sigma**) que indica que mientras menor es la cantidad de defectos en los procesos mas cercanos están de la perfección o nivel Seis Sigma y viceversa, como se ejemplifica de manera sencilla en el siguiente cuadro³:

Nivel en Sigma	Defectos por millón de unidades
6	3,4
5	233
4	6210
3	66807
2	308537
1	690000

Al expresar que es un objetivo, se refiere a establecer estrategias orientadas a buscar la mejora en los procesos y el desempeño de acuerdo a un nuevo planteamiento operativo de la organización.

³ Al final del libro se presenta la Tabla de Conversión de nivel Sigma a partir de los Defectos por Millón (DFPO)

Y por último, establece que es un sistema de dirección para lograr un liderazgo, pues de acuerdo a los lineamientos que determinan su aplicación los cuadros directivos deben asumir ciertas responsabilidades y enfocarse de manera clara en aplicar alternativas para el manejo del capital humano que permitan al mismo involucrarse en el proceso de cambio e internalizar los valores, misión y visión de la empresa de acuerdo al enfoque de calidad basado en Six Sigma.

Aún cuando el método Six Sigma puede parecer complicado sus bases estadísticas son, en realidad, sumamente simples y se basan en el sentido básico de detectar los errores en los procesos y en eliminarlos progresivamente. La aplicación del Seis Sigma en la empresa requiere de un eficaz trabajo en equipo y el asumir un compromiso claro que concuerde con los objetivos estratégicos establecidos en el plan operativo de la organización. El Six Sigma se enfoca de acuerdo a las necesidades de la empresa y puede aplicarse bajo los siguientes enfoques:

1. **Nuevo Enfoque del Negocio:** Se refiere a un cambio total en la concepción de la organización, requiere de un esfuerzo bastante grande y de un compromiso total en todos los ámbitos de la organización. Por lo general se enfoca en los cambios a que obliga la presión de la competencia, las nuevas tecnologías, la desmotivación del capital humano, las amenazas externas por cambios económicos ocasionados por medidas políticas a nivel del Estado, y, en definitiva para evitar un colapso que destruya por completo a la empresa. Este enfoque de Seis Sigma es de alto impacto pues involucra un cambio de 180 grados en la concepción del negocio de la organización.
2. **Mejora Estratégica:** De acuerdo a este enfoque se toman en cuenta una o dos dificultades puntuales dentro de la compañía. También se puede ubicar en áreas específicas de la empresa o unidades de negocio limitadas. Este enfoque permite demostrar a los involucrados los beneficios que presenta la aplicación del sistema de calidad del Seis Sigma.
3. **Resolución de Problemas:** De acuerdo a esta orientación se toma un problema puntual y se dirigen los esfuerzos a resolverlo mejorando

sustancialmente la calidad de los procesos en esa área específica de la organización. Si tomamos el Seis Sigma desde el punto de vista global y lo comparamos con un organismo vivo, un ser humano por ejemplo, se trataría de aplicar un tratamiento en una dolencia definida sin tomar en cuenta que el problema real puede ser aún más grande.

El Seis Sigma toma en cuenta el trabajo en equipo bajo la dirección de una serie de personas que asumen, de acuerdo a los rangos de las artes marciales orientales, distintos niveles. Estos se definen como Cinturón Negro, Maestro Cinturón Negro, Cinturón Verde y Campeón/Patrocinador y Líder de Implementación, en este orden. A continuación se detalla la responsabilidad de cada uno:

Nivel	Responsabilidad
Cinturón Negro (Black Belt)	Aunar esfuerzos con el equipo para que empiece el proyecto, observar y participar en el entrenamiento y gestionar todo lo necesario para culminar exitosamente el proyecto.
Maestro Cinturón Negro (Master Black Belt)	Es un entrenador o mentor de los cinturones negros (Black Belt), se requiere que sea de alta capacidad analítica y tiene como responsabilidad primordial la de actuar como un agente de cambio en la organización.
Cinturón Verde (Green Belt)	Establecer las actividades operativas del plan six sigma. Aplica los conceptos y herramientas que promueven el cambio en la organización de acuerdo al concepto de calidad establecido.
Campeón/Patrocinador (Champion/Esponsor)	Garantizar la alineación de los objetivos del proyecto con la visión estratégica del negocio. Mantener informados a los miembros del grupo de los avances del proyecto. Estimular la participación de terceros en los proyectos. Estructurar relaciones de intercambio y desarrollo con otros proyectos six

	sigma de la organización.
Líder de Implementación	Tiene la responsabilidad de poner en práctica e impulsar los planes establecidos por la aplicación de la herramienta seis sigma, debe ser un profesional comprometido con implementar mejoras en la empresa. Su compromiso implica una fuerte capacidad de liderazgo y dominio de situaciones de alto estrés.

Para establecer un adecuado planteamiento del sistema seis sigma se deben cumplir rigurosamente los siguientes procesos:

1. **Definir el Problema:** Establecer, mediante la aplicación de reuniones ejecutivas, cual es la problemática que se presenta en la empresa en las áreas operativas y puede enfocarse de acuerdo a las interrogantes planteadas por Pande y Holpp (2002) que son: “¿En qué vamos a trabajar? ¿Por qué trabajamos en este problema en particular? ¿Quién es el cliente? ¿Cuáles son los requerimientos del cliente? ¿Cómo se lleva a cabo el trabajo en la actualidad? ¿Cuáles son los beneficios de implantar esta mejora?”. Pande y Holpp (2002) también definen como importante el captar la Voz del Cliente (Voice of the Customer – VOC) y se refieren a la forma en que se distingue a la organización con respecto a un determinado proceso o procesos claves en la operatividad y definición del negocio. Por ejemplo, ¿Es muy largo el periodo de entrega del producto o de prestación del servicio?, ¿El servicio técnico se presta con amabilidad y eficacia?, etc.
2. **Medir:** En esta etapa se comienza a recabar la información aplicando un determinado instrumento de recolección de información. Es el momento de aplicar métodos estadísticos de exploración de la información para así definir con detalle el problema. Para lograr esto se debe considerar con detalle cada proceso de entrada y salida que involucre a los clientes internos y externos. Estudiar con cuidado el ciclo de servicio puede permitir determinar nudos en el proceso que

entorpecen una eficiente prestación del servicio. El equipo de trabajo debe estar claro en que datos se deben recabar para lograr una óptima aplicación del instrumento de recolección y una eficaz determinación de las fallas que se presentan en el proceso para pasar a la siguiente etapa del proceso six sigma.

3. **Analizar:** Los datos recabados de acuerdo al sistema de recolección establecido (Entrevistas, encuestas, análisis de información, etc.) permitirán la aplicación de una sencilla formula matemática y que comprende los siguientes datos de acuerdo a Pande y Holpp (2002); la “unidad”, artículo o cualidad del servicio que se ofrece al cliente, los requerimientos que hacen que la “unidad” sea buena o mala para el cliente y el número de requerimientos o de “oportunidades de defectos” para cada unidad, por ejemplo:

Unidades/ Artículo o Cualidad del Servicio Unidades (1000)	Requerimientos	Oportunidades de defectos ODD
Servicio de TV por cable	Venta/oferta del servicio. Instalación a tiempo. Calidad de Imagen y sonido. Cumplimiento de paquetes de programas. Servicio Técnico.	1. Atención inadecuada. (10) 2. Tardanza o incumplimiento de fechas. (9) 3. Imagen borrosa y/o deficiente sonido. (25) 4. Fallas en equipos receptores (Decodificadores). (9) 5. Incorrecta o deficiente calidad del servicio técnico. (26)

En el ejemplo se toma el ofrecimiento y prestación del servicio de una hipotética empresa de TV por cable con un número de clientes totalizado en 1000 que recibieron en las siguientes cantidades de **Oportunidades de Defectos** detallados así: 10 atención inadecuada, 9 tardanzas o incumplimiento de fechas de instalación, 25 imagen borrosa y/o deficiente sonido, 9 falla en decodificadores y 26 incorrecta o deficiente calidad de servicio. Se aplica la formula:

$\text{Defectos por Oportunidad (DPO)} = (\text{Sumatoria de ODD}) / (\text{Unidades} \times \text{Cantidad de ODD})$ $\text{DPO} = (10+9+25+9+26) / (1000 \times 5) \quad \text{DPO} = 0.395$
--

Este resultado se multiplica por el factor de Seis Sigma de 1.000.000 de Defectos por Oportunidad y con el cuadro N° 1 del apéndice se determina por aproximación el nivel de sigma: **En este caso $0.395 \times 1.000.000$ es de 395000, por aproximación al cuadro N° 1 del apéndice el nivel de sigma es de 1.75.**

4. **Mejorar:** Cuando se han determinado las causas de acuerdo a las variables establecidas en la investigación y se ha determinado las consecuencias perniciosas para la organización es necesario establecer las estrategias tendientes a mejorar la situación y aumentar el nivel de seis sigma disminuyendo el porcentaje de fallas internas (procesos de producción) y externas (entrada de insumos). En esta etapa priva la objetividad y la creatividad. Muchas veces las soluciones surgen de reuniones centradas en la tormenta de ideas y en propuestas que pueden basarse en analizar las mejores prácticas de otras organizaciones y adaptarlas a la realidad presentada en la organización.
5. **Controlar:** Una vez implementadas las mejoras es importante mantener un adecuado control para evitar el regreso a los viejos hábitos y para detectar nuevas fallas en los procesos. Este control debe ser permanente y de acuerdo a la retroalimentación que se produce se logrará aumentar los niveles de calidad al detectar a tiempo los problemas que se generen y, por supuesto, aplicar las soluciones apropiadas de acuerdo al compromiso de mejora constante y búsqueda de la excelencia en los procesos productivos y de servicio de la empresa.

Este es un breve esbozo de lo que es la herramienta seis sigma y es necesario aclarar que el proceso requiere de tiempo, esfuerzo y un nivel muy alto de visión a largo plazo, además de compromiso por parte de los niveles ejecutivos de la organización junto a un cambio en los paradigmas establecidos. Los costos que se generan al implementar el sistema six sigma se ven resarcidos al observar un aumento significativo en la calidad de los bienes y/o servicios ofrecidos al cliente externo y, por ende, al aumento a un mediano y largo plazo de las

utilidades de la compañía. El sistema seis sigma no es una solución mágica, ni se basa en palabras bonitas o métodos de “Como solucionar problemas en 10 fáciles lecciones”, por el contrario, requiere de esfuerzo, capacidad de análisis, trabajo en equipo y mente abierta. Pero como se aclaró al inicio del presente párrafo, este es un somero esbozo y existen textos muy completos acerca de la aplicación de este sistema de análisis de la calidad de los procesos.

CRM – Customer Relationship Management

Gestión de Relaciones con el Cliente

La Gestión de Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management – CRM) es una estrategia empresarial que sostenida bajo la aplicación de un sistema informático procura estar al tanto de las necesidades del cliente externo, conociendo en detalle sus características y manteniendo una constante comunicación con el mismo. Está implícito, en parte, a la evolución de la variable del Marketing Mix de la Publicidad/Promoción a Comunicación. Las relaciones comerciales, gracias al CRM, se profundizan y permiten una mayor comprensión de las necesidades y una atención personalizada en procura de la satisfacción de éstas. No se debe pensar que el CRM es un sistema informático; el CRM está apoyado en un determinado software que permite un manejo adecuado de un alto volumen de información, dicho software es una herramienta de apoyo a la estrategia de la Gestión de Relación con el Cliente.

Un sistema de CRM, es importante aclarar esto, por si solo no es la panacea a los problemas derivados de malas prácticas empresariales, pésimos productos, atención deficiente, etc., es realmente la aplicación de un concepto clave en el proceso básico de Mercadeo y del proceso de venta, la búsqueda de la fidelización del cliente externo. Muchas organizaciones caen en el error de creer que implementar un determinado software de CRM es lo único necesario para entrar en la onda de esta estrategia, pero no es así. Apenas un 10 o 12 % de las empresas a nivel global aplican el CRM con éxito, de acuerdo a la Revista Portafolio (2008) y esto debido a que “el CRM es un proceso que implica modificaciones de cultura, de actitudes, de la filosofía corporativa, porque se

reorienta hacia el cliente y eso implica cambios que en algunos casos pueden ser traumáticos para las empresas”.

El CRM es fácil de explicar con el ejemplo del Bodeguero (Tendero) que regenta una pequeña tienda de barrio, él es capaz de conocer a sus clientes, sus hábitos de compra y puede anticipar sus necesidades gracias al trato constante y personalizado. Aún quedan en Latinoamérica muchos de estos negocios que proveen a los vecinos de productos en cantidades pequeñas y con condiciones de crédito basadas en la confianza de muchos años.

La Gestión de Relaciones con el Cliente para las empresas de mayor tamaño tienden a ser sistemas tecnificados diseñados de acuerdo a las necesidades de las organizaciones. No es lo mismo un CRM para la TOYOTA que para Empresas Polar en Venezuela o Almacenes Carulla en Colombia; pero su función básica es la misma, conocer al cliente y establecer nexos comunicativos adecuados para lograr su fidelidad.

La implementación de un sistema CRM requiere, también, un entrenamiento previo del personal y la adecuación del mismo a todas las áreas de la empresa tomando en cuenta tanto al cliente interno como al cliente externo. Es bueno recordar que el intercambio de bienes/servicios es además un proceso de interrelación humana. El CRM, por tanto, debe ser un eficaz medio de comunicación entre cada parte involucrada en el proceso productivo y de intercambio, interno y externo.

La Gestión de Relaciones con el Cliente además puede ser vista como un proceso constante de aprendizaje y mejora. El aprendizaje se logra al recabar información acerca de los clientes y sus hábitos de compra y la mejora al aplicar este conocimiento en la elaboración de bienes/servicios acordes con las variables analizadas.

Para lograr que este proceso de aprendizaje sea exitoso se debe, apoyado en la aplicación del CRM, analizar con detalle a los clientes y su experiencia con los bienes/servicios de la organización, esto genera información importante gracias al registro y control de los procesos y beneficios experimentados en el intercambio comercial y humano. Esta investigación permitirá a la empresa

consolidar una adecuada cultura organizativa orientada al cliente lo que a su vez permitirá la creación de un círculo de comunicación clara entre los involucrados en el proceso económico de intercambio económico y por ende en una retroalimentación exitosa que permitirá recabar nueva información y así mantener el círculo beneficioso permanentemente entre el cliente y la empresa.



Fig. 6 CRM – Custom Relationship Management

De acuerdo a la Fig. 6 el CRM depende de una comunicación clara y bidireccional entre todos los involucrados en el proceso productivo y de consumo. Para comenzar cada área de la empresa debe contar con la información oportuna para establecer estrategias claras. Muchas empresas orientadas en este sentido manejan políticas de puertas abiertas y de sinergia entre cada departamento de su estructura. Los proveedores deben estar integrados al proceso comunicacional y tener su variable clara en el sistema CRM pues de su efectividad y calidad depende el proceso de elaboración de los productos o de la prestación adecuada del servicio. Por último, aunque de importancia vital, los clientes que son todos aquellos que recibirán de una u otra forma y con fines bien definidos los productos/servicios de la organización. El proceso de implementación de una Gestión de Relaciones con el Cliente es un proceso que requiere de una filosofía

clara con respecto a la implementación en la empresa, es un proceso que necesita de una visión integral de cada área de la misma y de un cambio, tal vez radical, en muchos aspectos de la firma.

Al tomar la prestación de un servicio bancario y verlo desde el punto de vista del CRM, un cajero podrá conocer al instante el perfil de cada cliente y por tanto ofrecer una atención personalizada, el gerente de la misma oficina bancaria estará en capacidad de presentar al mismo cliente alternativas financieras adecuadas a sus necesidades y, en general, ser capaces hasta de felicitar a dicho cliente el día de su cumpleaños o de enviarle vía correo electrónico información acerca de productos y servicios de la empresa o artículos de prensa informando de la estabilidad de la institución bancaria y de los beneficios que esto le trae al cliente.

EL CLIENTE MISTERIOSO

Una alternativa de control e investigación aplicada a determinar los niveles de la calidad del servicio prestado es la llamada “Mystery Shopping”, o “Cliente Misterioso”, también conocida como “Cliente Encubierto”, “Cliente Incógnita” o “Cliente X”. Los nombres aplicados permiten reconocer dicha actividad como el envío de un supuesto cliente, empleado de la empresa o de una firma especializada, a examinar de manera objetiva el cumplimiento de las pautas de atención establecidas por la organización. Por lo general se trata de evitar que los “Clientes Misteriosos” sean empleados de la misma compañía y se busca contratar a empresas especializadas en este tipo de investigación, siempre buscando preservar la objetividad de la investigación.

El cliente misterioso muchas veces es un ciudadano corriente contratado de manera temporal por una firma especializada y que, mediante un proceso de formación, se entrena para observar y evaluar con detalle el proceso de atención y venta del bien y/o servicio. Generalmente son escogidos entre el público objetivo (target) de la empresa a ser investigada y pueden ser, jóvenes, amas de casa, ejecutivos de negocios, jubilados o pensionados, etc.

Para ser un buen Cliente Misterioso es necesario contar con las siguientes características:

1. **Objetivo:** Su juicio debe ser claro y basado en las pautas establecidas por la empresa a ser investigada con respecto a sus sistemas y procedimientos.
2. **Detallista:** Su observación se debe ser detallada, no solo debe estar atento a los procedimientos, sino al ambiente que lo rodea: la limpieza del local, el estado del mobiliario, la apariencia personal del personal, el lenguaje empleado por los empleados, etc.
3. **Paciente:** Muchas veces se encontrará con problemas o mala atención y por tanto deberá mantener la calma para así poder presentar un informe adecuado a los requerimientos de la organización investigada.

Las variables a ser investigadas pueden ser la entrega oportuna y tiempo de prestación del servicio técnico, exactitud de la información que provee el prestador de servicio, cortesía del personal, dinamismo del personal de ventas, presentación adecuada de los productos, apego a la misión, visión y valores de la organización y, en general, cualquier aspecto que permita a la empresa ser mas competitiva y eficiente.

Muchas empresas que aplican el sistema de cliente misterioso no solo evalúan las tendencias negativas que se pueden presentar en los procesos de atención, muchas veces ofrecen bonos y premios al personal que logra establecer altos estándares de calidad y que ofrece un servicio excelente a los clientes de la organización.

La técnica del cliente misterioso se puede aplicar también a estudios acerca de la competencia, determinando los niveles de atención y los procedimientos que la misma emplea con respecto a los propios. Esto permitirá establecer estrategias de mejora en nuestros procesos para captar nuevos clientes y mantener satisfechos a los actuales.

Los beneficios que genera la aplicación del Mystery Shopping son:

1. **Mejorar la retención de clientes:** Al detectar las fallas se podrá mejorar la atención. Se debe recordar el gran porcentaje de clientes que sencillamente no se quejan, tan solo dejan de comprar o consumir los bienes/servicios de la organización y buscan una empresa que si dé valor a sus necesidades.

2. **Mejorar la calidad de servicio:** Aplicando evaluaciones estadísticas y analizando los informes de los clientes misteriosos se mejoraran los procesos y sistemas de atención al cliente, aumentando los niveles de exigencia y de excelencia en la calidad.
3. **Incentivar la competitividad e innovación en el personal y aumento de la eficacia de la estrategia en el punto de venta:** El personal, al saber que cualquiera puede ser un cliente misterioso, será más efectivo y competitivo y esto redundará en un aumento de los niveles de calidad en la atención.
4. **Identificar fortalezas y debilidades frente a la competencia:** La información suministrada por los clientes misteriosos permitirá mantener un control permanente que, luego de un profundo análisis, ofrecerá soluciones a las dificultades atacando las debilidades y aumentando las fortalezas en el ámbito interno de la organización.

APENDICE

7

Apéndice:

Rendimiento (%)	Dpmo	Nivel en Sigma
6,68	933200	0
8,455	915450	0,125
10,56	894400	0,25
13,03	869700	0,375
15,87	841300	0,5
19,08	809200	0,625
22,66	773400	0,75
26,595	734050	0,875
30,85	691500	1
35,435	645650	1,125
40,13	598700	1,25
45,025	549750	1,375
50	500000	1,5
54,975	450250	1,625
59,87	401300	1,75
64,565	354350	1,875
69,15	308500	2
73,405	265950	2,125
77,34	226600	2,25
80,92	190800	2,375
84,13	158700	2,5
86,97	130300	2,625
89,44	105600	2,75
91,545	84550	2,875
93,32	66800	3
94,79	52100	3,125
95,99	40100	3,25
96,96	30400	3,375
97,73	22700	3,5
98,32	16800	3,625
98,78	12200	3,75
99,12	8800	3,875
99,38	6200	4
99,565	4350	4,125
99,7	3000	4,25
99,795	2050	4,375
99,87	1300	4,5
99,91	900	4,625
99,94	600	4,75
99,96	400	4,875
99,977	230	5
99,982	180	5,125
99,987	130	5,25
99,992	80	5,375
99,997	30	5,5
99,99767	23,35	5,625

99,99833	16,7	5,75
99,999	10,05	5,875
99,99966	3,4	6

Cuadro Nº 1

Tabla de Conversión. Nivel de Sigma a partir de los Defectos por Millón (Dpmo)

Tomado de ¿Qué es Seis Sigma? De: Peter S Pande y Larry Holpp. Mc Graw-Hill Profesional (2002)

FUENTES

CONSULTADAS

8

Fuentes Consultadas

Marketing para América Latina

Rolando Arellano

Editorial Mc. Graw Hill

México

2000

Nuevo Espasa Ilustrado

Diccionario Enciclopédico

Espasa Calpe

España

2004

Creatividad en el Servicio

Mauro Rodríguez Estrada – Ricardo Escobar Borrero

Editorial Mc. Graw Hill

México

1996

Marketing para Turismo

Philip Kotler y Otros

Editorial Pearson - Prentice Hall

España

2004

El Servicio Invisible

Humberto Domínguez Collins

Editorial ECOE Ediciones

Colombia

2006

¿Qué es el Control Total de Calidad?

Kaouro Ishikawa

Editorial Norma

Colombia

1986

Calidad y Servicio

Martha E. Vargas Q. – Luzángela Aldana de Vega

Editorial ECOE Ediciones

Colombia

2007

Administración por Valores

Ken Blanchard – Michael O´Connor

Editorial Norma

Colombia

2007

7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Stephen R. Covey

Editorial Paidós

España

1997

¿Qué es Six Sima?

Peter S. Pande – Larry Holpp

Editorial Mc. Graw Hill

España

2002

Revista Portafolio

¿Hacia donde van las relaciones con los clientes?

Cannata & Asociados – Asesores Integrales

Venezuela

Nº 14

2008

Fuentes Electrónicas

Definición de Mercadotecnia de la American Marketing Association - AMA

<http://gustavoguerrero.blogspot.com>

INDICE

ÍNDICE

Servicio y Mercadeo de Servicios	2
Evolución del Mercadeo	8
El Cliente y la Empresa	25
La Calidad en el Servicio	41
Estrategias para una atención de Calidad	51
Herramientas Administrativas	65
Apéndice	78
Fuentes	81