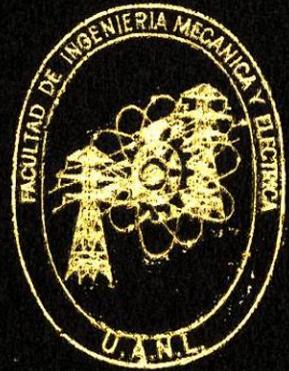
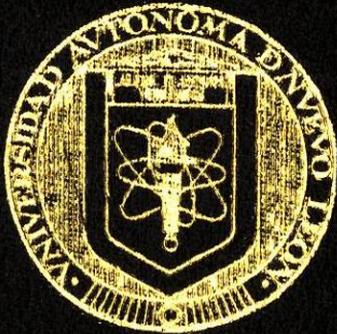


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



CALIDAD EN EL SERVICIO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ROSA ISELA GONZALEZ MENDEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

CO-ASESOR: ING. ARTURO BORJAS ROACHO

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DE 1994

T  
HD38  
.C3  
G67  
c.1



1080086885

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



CALIDAD EN EL SERVICIO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

ROSA ISELA GONZALEZ MENDEZ

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL  
CO-ASESOR: ING. ARTURO BORJAS ROACHO



SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
DICIEMBRE DE 1994

(8929)

BURSA RANGUNAN  
UANL  
FONDO  
TESIS

BURSA RANGUNAN  
UANL  
FONDO  
TESIS LICENCIATURA

# **AGRADECIMIENTOS**

## *Agradecimientos*

Me es muy emotivo expresar mis mas sinceros agradecimientos a las personas que me brindaron su apoyo para la culminación de esta gran etapa en mi vida, de antemano GRACIAS.

A Dios Nuestro Señor por darme la Sabiduría para terminar mi carrera y por la cual estoy muy agradecida.

A mis Padres por esa gran confianza y apoyo que me brindaron, y por el respeto y admiración que les tengo ya que es la mejor herencia que me pudieron dejar Mi Carrera Profesional. Los quiero mucho.

A mis Hermanos por su Amor y Amistad.

A mis Familiares con cariño.

A mis Amigos, porque con ellos conviví a lo largo de mi carrera y me brindaron una apreciada Amistad.

Un muy especial agradecimiento a los Ingenieros que formaron parte para mi Examen Profesional.

Asesor: Ing. Roberto Elizondo Villarreal.

Co-Asesor: Ing. Arturo Borjas Roacho.

Vocal: Ing. Roberto Villarreal.

# ÍNDICE

# Contenido

Introducción.....	v
Capítulo I.- La Calidad del Servicio.....	1
1.- Definición.....	1
2.- El Servicio.....	5
3.- La Importancia de la Calidad del Servicio.....	11
Capítulo II.- Gestión de la Calidad del Servicio.....	15
1.- Dificultades de gestionar la Calidad del Servicio.....	15
Capítulo III.- Las Estrategias del Servicio.....	18
1 - Estrategias de Servicio de Productos.....	18
2.- Estrategias de Servicio para los Servicios.....	20
3.- Normas de Calidad del Servicio.....	25
Capítulo IV.- Caza de Errores: A la Conquista de Cero Defectos.....	29
1.- Hacerlo bien a la primera.....	29
Capítulo V.- Como Medir la Satisfacción del Cliente.....	34
1.- Las Quejas: Una solicitud de ayuda.....	34
2.- La Actitud del Empleado.....	37
Capítulo VI.- Como Lanzar un Programa de Calidad de Servicio.....	40
1.- El diagnóstico, la búsqueda del cero defectos y la reconsideración del servicio prestado.....	41

A esto le llaman Calidad en el Servicio.....	48
Conclusión.....	50
Bibliografía.....	51

# **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

La competitividad entre las organizaciones grandes y pequeñas dedicadas a la fabricación o prestación de un servicio es aún mayor gracias al Control Total de Calidad que se ha hecho presente a lo largo de muchos años por medio de las enseñanzas y técnicas que nos dieron a conocer los gurús de la calidad como son los señores: W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Joseph J. Juran, Phillip B. Crosby y otros

La Calidad del Servicio que se ha hecho presente en las organizaciones es lo que marca la diferencia en la competencia para subsistir en el mercado ya que el cliente es la parte importante en este proceso.

Lograr esa Calidad en el Servicio para ofrecer un servicio extraordinario es lo que en este documento doy a conocer por mencionar algunos puntos la importancia del Servicio, estrategias para lograr un buen servicio, las normas a aplicar, la búsqueda de errores y llegar al cero defectos y un plan de acción a realizar.

Aparte de mostrar la importancia que tiene la Calidad de Servicio en las organizaciones es una invitación al placer de servir, de ver quienes son mis clientes, de reconocer la queja como una solicitud de ayuda. Además apreciar cuando somos bien servidos de reconocer ese buen servicio de poder manifestarlo con una felicitación al que presta el servicio.

A lo largo de este documento se darán cuenta que la Calidad en el Servicio forma parte integral de toda organización y sólo con una actitud positiva y desinteresada veremos el éxito que se desea alcanzar.

No es tarde para lanzar un plan de acción que nos permita mejorar el Servicio que ofrecemos recordemos que siempre hay que mantenernos en la mejora continua.

# **CAPITULO**

**1**

# I.- CALIDAD DEL SERVICIO

Primeramente mostrare algunas definiciones acerca de Calidad, otras sobre Servicio y otras más que servirán para entender lo que es en sí Calidad en el Servicio.

## 1.- Definición

**Calidad es:** 'La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficará las esperanzas del cliente”.

Armand V. Feigenbaum.

**Calidad es:** 'Calidad es adecuación al uso”. Un producto es bueno mientras se adecúe al uso para el cual fué diseñado.

Joseph Juran.

**Calidad es Cero Defectos.** Esto significa que el parámetro de calidad es que el servicio o producto que estoy comprando tenga cero defectos.

Philip Crosby.

**Calidad es:** Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona. Nobleza de linaje de una persona o superioridad en su . Nobleza de linaje de una persona o superioridad en su línea. Estado de una persona, su naturaleza, edad y demás circunstancias que se requieren para un cargo o jerarquía.

Enciclopedia Salvat.

**Calidad es:** " Un enfoque sistemático para la búsqueda de la excelencia".

Diccionario Webster.

### **Clientela Clave**

Se habla mucho actualmente sobre la forma de "adaptarse al cliente".

¿Pero sabe usted en realidad quiénes son sus clientes?

La forma de contestar la pregunta "¿A quién sirvo?" es cuestionándose: "¿Quién se beneficia con mi trabajo?"

Quizá se sorprenda al descubrir quiénes son sus clientes. A menudo se encuentra usted en una posición en la que no trabaja para el público ni para su empresa. Quizá preste sus servicios a otro miembro del personal; probablemente su propio jefe trabaje para usted. Existe una diferencia significativa entre la persona a la que usted le reporta y aquella para quien trabaja.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar.

Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Hoy en día, tanto en el terreno industrial como en el gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes.

Si cada individuo con el que usted trabaja tuviera conocimiento de a quiénes está sirviendo, las operaciones se realizarían en forma más simple. Sepa quién es *su* cliente y sirvale a esa persona (o personas). Ellas son a quienes usted debe satisfacer en un negocio orientado al cliente e impulsado por el servicio.

## **El Nivel de Excelencia**

En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Si un segmento de la clientela quiere que las reparaciones se efectúen en tres días, no hay necesidad alguna de hacerlo en tres horas. Según al objetivo al que se tienda, tres días y tres horas pueden ser niveles de excelencia totalmente válidos.

## **La conformidad**

La conformidad es el tercer parámetro de la calidad. Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. No se puede recibir una acogida mejor en la mañana que por la tarde. Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia.

Las empresas que se sirven de distribuidores, como las de seguros, informática, turismo, tienen ante sí un trabajo doblemente difícil mantener su calidad de servicio de cara a sus distribuidores y ayudar a éstos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente buena a sus clientes.

Con independencia de que el comportamiento humano intervenga más o menos en la oferta del servicio, con independencia también de que se ofrezca o no en múltiples lugares o a través o no de intermediarios, el objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue. Tender al cero defectos es la única garantía de éxito a largo plazo.

**Momento de la Verdad**

Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia ú organización a través del servicio. El cliente se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros.

Se puede decir que los Momentos de la Verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

La gente le juzga en cuanto hace contacto con usted de *cualquier* forma. Una persona no tiene que conocerlo para juzgarlo. Alguien observará su trabajo decidirá si usted le cae bien. Cualquiera puede ver su casa u oficina y decidir si desea ser su amigo o hacer negocios con usted. Se le juzga más que por sus palabras y sus acciones; es juzgado por todo lo que, de alguna manera, se refiere a usted.

Jan Carlzon dice que un Momento de la Verdad es cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene necesidad de su servicio.

Carlzon comenta que existen aproximadamente 50000 Momentos de la Verdad al día.

Y usted tiene que contar con el dado del control de la calidad cada uno de esos Momentos de la Verdad. "¿Por qué? Porque no sabe en qué momento un cliente potencial lo juzgará.

## 2.- El Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca esta de más. Si es verdad que se ve por teléfono, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentre al otro lado del hilo telefónico.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios una serie de técnicas de gestión de la calidad desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores, pero con eso no basta.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de ventas.

También, debemos de observar que:

- Un servicio es una actividad y una actitud.
- Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.
- En ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.
- No se puede almacenar.
- El cliente ó usuario, participa como receptor del servicio.

- Con frecuencia, el Servicio va acompañado de un producto.

Entonces se puede decir que las **características distintivas del servicio** son:

1. Un servicio no se puede almacenar después de elaborarse.
2. Un servicio no se puede mostrar anticipadamente. No podemos mandar una muestra de servicio por anticipado para aprobación del cliente.
3. La calidad o valor de un servicio es más subjetivamente establecido por aquellos que lo reciben (clientes).
4. La experiencia del servicio se puede comentar pero no se puede vender o pasar a un tercero.
5. Un servicio no se puede devolver si salió mal, los únicos medios para restituir la satisfacción del cliente serán las disculpas, las reparaciones o las recompensas.
6. El aseguramiento de la calidad en el servicio debe ocurrir antes de la producción, en el caso de la manufactura puede ocurrir antes y después.
7. La prestación del servicio requiere generalmente de algún grado de interacción humana, mientras más contactos tenga el cliente durante la prestación del servicio más aumenta el riesgo de insatisfacción del cliente y cuando sucede esta escasa o nula interacción humana es a lo que Ron McCann llama servicio conveniente.
8. Es más difícil ubicar con precisión las expectativas de un cliente cuando se ofrece un servicio.

### **El Servicio como un producto**

Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Es decir, es el producto resultante de un proceso de

trabajo; sin embargo el servicio tiene ciertas características que lo hacen diferente como resultado de un proceso, dichas características nos sirven para tomar conciencia de la importancia y cuidado adicional que debemos tener cuando nuestros productos están constituidos por servicio.

El servicio de productos tiene dos componentes: *el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.*

### **El grado de despreocupación**

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle, además, en tiempo, esfuerzos y dinero.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiendo como objetivo el llegar a *cero preocupaciones*. No todos los compradores de productos exigen el mismo grado de despreocupación. Algunos prefieren pagar un precio mayor para obtener una asistencia completa, otros prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte del servicio. Ejemplos de despreocupación: posibilidad de establecer fácilmente contacto telefónico con el interlocutor adecuado de la empresa, garantizar documentación fácilmente legible, ayudar a poner en marcha el producto, entregar rápidamente y de una sola vez, facturar sin errores con textos claros y minimizar los costos de mantenimiento, averías y reparaciones.

### **El valor añadido.**

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede ser de distinto tipo. En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza: el Mercedes satisface al hombre de negocios que quiere dar una imagen de seriedad y bienestar material; el Porsche responde a la necesidad de prestigio del <<playboy>> deportista. Un ordenador IBM ofrece garantía <<psicológica>> del producto líder y seguro. Un Macintosh atrae más a quien quiere hacer gala de un espíritu innovador y emprendedor.

El valor añadido incluye, también, la ayuda para resolver problemas.

El valor añadido es, también, el apoyo financiero : ayudar al cliente a conseguir un crédito (práctica corriente en sector inmobiliario), organizar un mercado de ocasión para máquinas viejas o conceder facilidades de pago. El valor añadido se puede también crear en torno al apoyo posventa: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.

Por último, el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación, posibilidad de modificar la demanda en curso. Una política de servicio asociada a un producto puede, pues examinarse en función de dos parámetros: el grado de despreocupación y el valor añadido.

### **El servicio de los servicios.**

Al revés que los productos, los servicios son un poco o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: *la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.*

**La prestación.**

Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando solicita crédito, es para comprar un apartamento. Cuando suscribe un seguro, compra tranquilidad. De la misma forma, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. Un espectáculo solo proporcionara diversión si el asiento es cómodo. Por el contrario, el propietario de un restaurante que busca una fuerte rotación de mesas, no puede satisfacer a un cliente que llega a buscar un rato de tranquilidad.

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

**La experiencia.**

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia sera positiva o negativa según:

- ◆ La posibilidad de opción,
- ◆ La disponibilidad,
- ◆ El ambiente,
- ◆ La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en ventas y durante la prestación del servicio,
- ◆ El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa,
- ◆ El entorno,
- ◆ Los otros clientes,
- ◆ La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas,

- ◆ La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones,
- ◆ La personalización de los servicios.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. El primer contacto del cliente con la empresa es tanto mas importante cuando es múltiple. El cliente de un hotel, por ejemplo, va tropezándose, poco a poco, con el botones, el conserje, la camarera, el barman. Cada uno de estos primeros contactos debe resultar un éxito.

Resumiendo: la calidad es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Es también la medida en la que consigue alcanzarla. El servicio es el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de lo servicios.

### 3.- La importancia de la calidad en el servicio.

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo a la informática, desde la banca a la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. En igualdad de precios, ¿por qué debería el comprador decidirse por el producto que ofrece menor servicio?

No pude sorprender, pues, que en tales condiciones la empresa triunfadora sea aquella que ofrezca el mejor servicio.

Se suele pensar que la posición de número uno es una baza competitiva decisiva para seducir al cliente. El líder se aprovecha de su ventaja competitiva hasta el momento en que, con o sin razón, se le empieza a ver como un proveedor excesivamente dominante, arrogante e impersonal. Entonces, los clientes se apartan de él y buscan en otros sitios la satisfacción de sus necesidades. Es lo que se conoce como <<síndrome de líder>>.

Empresas como IBM, Rank Xerox o Hertz lo saben bien por haberlo sufrido en su propia carne. A fuerza de dominar excesivamente, de obtener demasiados éxitos, irritan a ciertos compradores que se vuelvan hacia otros más <<modestos>>.

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto. Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tienen un papel fundamental en este sentido: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, expresar con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamarlo por su nombre, son otras tantas bazas a jugar para conquistar la calidad.

La información puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Uno puede verse abocado a proporcionar un servicio intrínsecamente mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de la mala calidad sin olvidar que ninguna información, por útil que sea, sustituirá jamás a una respuesta rápida.

### **Cuanto mas inmaterial sea un servicio, mas influencia tendrán sus aspectos tangibles**

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuanto mas complejo e intangible sea un servicio, mas se aferrara el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

- \* La apariencia física del lugar y de las personas.
- \* El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- \* El riesgo percibido. El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda, o que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

Cuanto mas se valore un producto por sus características físicas (número de habitaciones de una casa, su aislamiento y su solidez, por ejemplo), más se aprecian los factores indirectos, como la experiencia ajena, la amabilidad de la acogida, la claridad de la información o la credibilidad de la empresa.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende, también, a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad. Si falta algo, la consecuencia es el fracaso. ***¡En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe!***

Los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio.

Ese silencio es tanto mas grave para las empresas si se tiene en cuenta que, en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos solo 4 expresaran su insatisfacción de forma espontanea. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Si su tasa de insatisfacción esta por debajo del 20 por 100, no se duerman en los laureles: ¡eso significa simplemente que sus clientes no saben a quien dirigirse! Si el cliente esta encantado de no tener que expresarles su descontento, estén seguros de que para el sera un placer contarselo a todos los que lo rodean. Nada hay mas divertido que contar las desventuras propias. Solo les falta hacer un calculo muy simple: en

caso de insatisfacción el cliente se lo contara a once personas. Si esta contento se lo contara solo a tres.

# **CAPITULO**

**2**

## II.- GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

### 1.- Dificultades de Gestionar la Calidad del Servicio.

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y, sobre todo, dichas características resultan mas visibles. Hay muchas cosas que observar y comentar sobre unos grandes almacenes, por ejemplo, que sobre un coche. Además, el cliente no ve el perno que sujeta la caja de un automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera. Se considera, de forma general , que el número de características observables en un producto con relación a las de un servicio esta en la proporción de una a diez.

El servicio presenta, además, la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse. Es instantánea. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comprobable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse. Sólo puede preverse. Cuando un cliente recibe una póliza de seguros inexacta, ya es demasiado tarde para recogerla y excusarse. Después de cortar un mechón de pelo, el peluquero no tiene posibilidad alguna de dar marcha atrás. Cuando un cliente se pone enfermo por haber consumido ostras en mal estado, no puede devolverlas más que de una forma...

Resulta pues imposible controlar después la calidad del servicio, tal como se hace en el mundo industrial. El muestreo, la inspección y el control lo hace directamente...el cliente

En la fabricación de un producto, prevenir el error permite reducir costos. En la prestación de un servicio, reducir el error es, ante todo, una garantía de ingresos.

El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo. Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión ni se puede reparar. Ni se puede cambiar por un buen servicio. De aquí la importancia de *hacerlo bien a la primera*.

Mejorar la calidad abre, pues, la puerta a obtener ganancias sustanciales. En el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos. Por el contrario, los beneficios de no incurrir en errores son considerables.

La gestión de la calidad del servicio supone, claro está realizar inversiones que a veces pueden ser considerables. Como quiera que se trata de conseguir hacer las cosas bien a la primera, dichas inversiones son, en general, inversiones de prevención. Pero cualesquiera que sean las cantidades en juego, el costo de la calidad es, en general, inferior al de la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto.

La tabla anexa detalla el costo total de la calidad por sus distintos componentes.

### **El costo total de la calidad**

- *Costos de prevención:* todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.
- *Costos de inspección y control:* todos los gastos realizados para controlar la calidad. Realizar auditorías no sirve de mucho, puesto que el cliente ya sea ha apercibido de los problemas.
- *Costos de fallos internos:* todos los gastos debidos a la falta de calidad, tales como rehacer dos veces la misma factura, devolver su dinero al cliente insatisfecho, enviarle una carta presentando nuestras excusas, mas lo desechos y derroche (de papeles, documentación que hay que rehacer) en todos los materiales de servicio.
- *Costos de fallos externos:* todos los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la perdida de antiguos clientes, para contrarrestar el boca en boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos y para recuperar la perdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

# **CAPITULO**

**3**

### III.- LAS ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

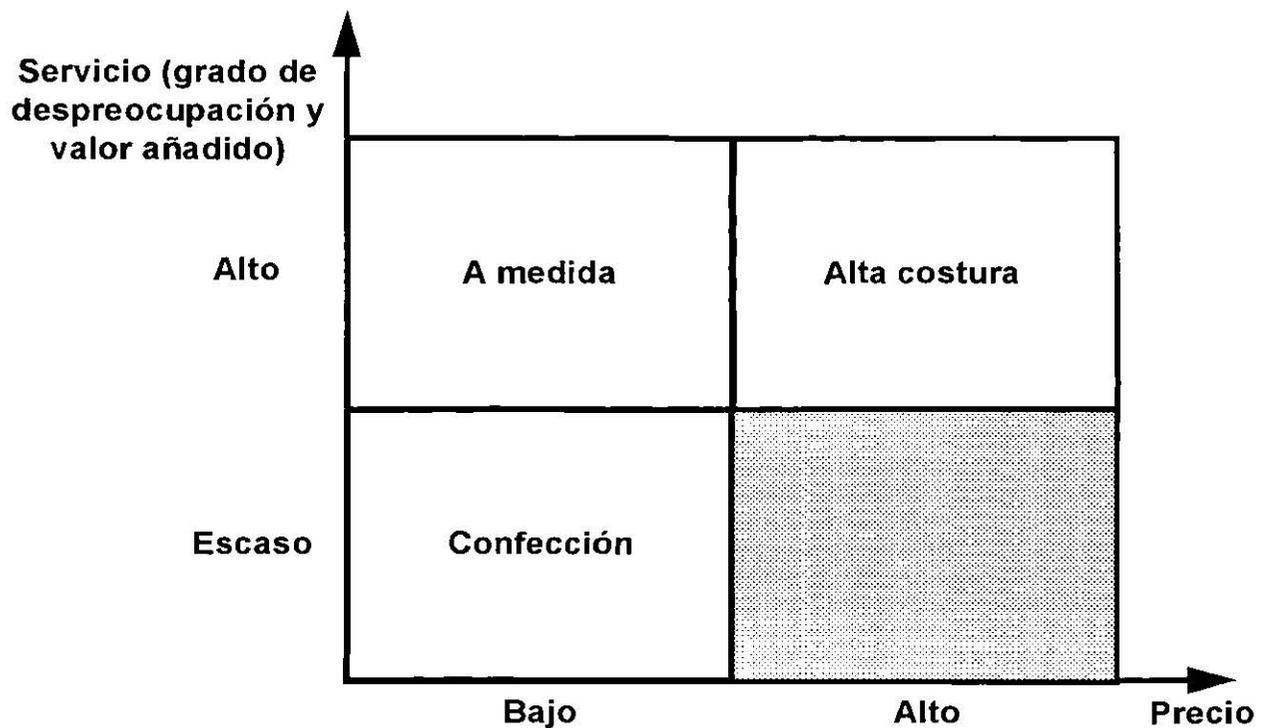
Los mercados se segmentan cada vez más y cada vez es más difícil satisfacer a un cliente mejor educado, informado y más mimado. En tales condiciones, la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera. Hoy, una ventaja de tales características no se puede ya lograr sin una estrategia de servicio, único método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad.

#### 1.- Estrategias de servicio de productos

Teniendo en cuenta las dos dimensiones de precio y servicio, el proveedor de productos tiene tres opciones estratégicas básicas, ilustradas por la figura la *alta costura* (servicio muy cuidado y precio muy alto); servicio a *medida* (servicio personalizado y precio muy alto) y la *confección* (servicio mínimo y precio bajo).

Las tres estrategias pueden coexistir en un mismo sector. Cada una de ellas se centrará en un segmento diferente de mercado. La estrategia <<alta costura>> se centrará en aquel cliente a quien el precio le importa poco, pero que exige un servicio muy cuidado y personalizado. La estrategia de <<confección>> se centra en aquel cliente que prefiere el precio al servicio, ya porque el mismo pueda encargarse del servicio, ya porque sus medios financieros son limitados. La estrategia <<a medida>> buscará satisfacer al cliente sensible a la *buena calidad* de servicio por un precio *razonable*.

Con frecuencia un mismo fabricante abarca las tres estrategias en su gama de productos.



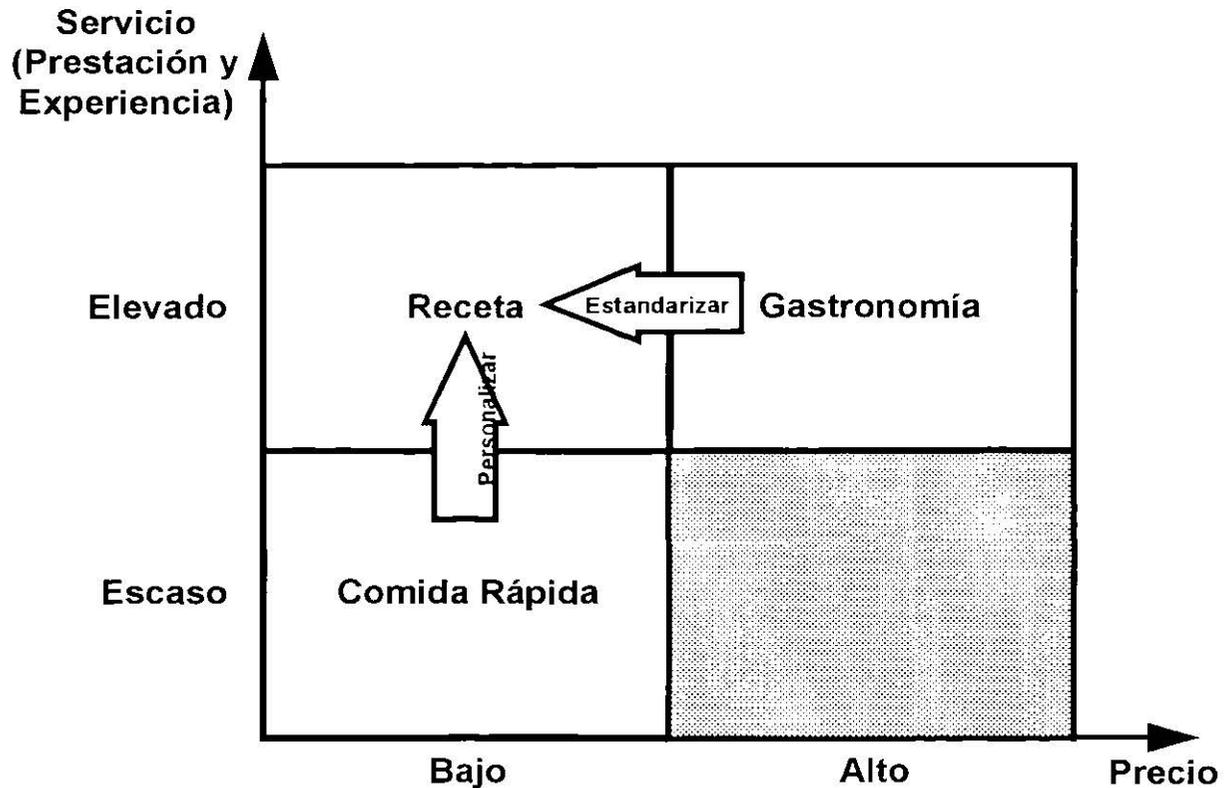
En el campo del servicio de productos las innovaciones son múltiples. Se puede ayudar al cliente en la logística, la formación, los cambios de procedimiento que la nueva maquina puede exigir, los aspectos contables o de existencias que minimizaran los costos de reposición o de rotura, e incluso en el proceso de fabricación propiamente dicho. El cero preocupaciones es un objetivo que, en muchos casos, no tiene precio. Y sin embargo, solo se logra en muy contadas ocasiones.

## 2.- Estrategias de servicio para los servicios

En las prestaciones se dan las mismas relaciones entre precio y servicio las dimensiones son la calidad de la <<prestación>> y de la <<experiencia>>. Hay tres opciones estratégicas básicas: la opción *gastronomía*, que une precio y servicio elevados; la opción *receta*, que ofrece un servicio a medida a un precio adecuado; y la opción *comida rápida*, que ofrece un mínimo de servicio por un precio módico.

¿Que es lo que hace que un servicio sea mas elevado en una prestación?

Dos cosas: por una parte, la *intensidad* de la interacción entre el prestatario y el cliente, por otra , la *duración* del contacto entre ambos. Así por ejemplo, la opción <<gastronomía>> se dirige a aquellos que buscan un servicio muy personalizado, es decir un servicio que requerirá mucha interacción y un largo contacto. En el extremo opuesto, la estrategia de <<comida rápida>> puede satisfacer al cliente que prefiere un precio bajo, este dispuesto a adquirir el servicio sin interacción alguna y con un contacto muy corto.



### Estrategia de <<gastronomía>>

La estrategia de <<gastronomía>> es la más personal, la que rodea y se queda más con el cliente. Se basa en precios elevados y se dirige, pues, como norma general, a segmentos relativamente reducidos del mercado.

En una política de gastronomía se apuesta por mantener permanentemente el alto nivel de personalización que conlleva. La *conformidad* con el *nivel de excelencia* es el factor clave del éxito en este enfoque.

Se cree, a menudo erróneamente, que la estrategia de gastronomía no puede aplicarse más que a productos de lujo. Es un error. Un impresor puede ofrecer un servicio de una gama muy alta, lo mismo que una tintorería o el guardián de una finca urbana.

### **Estrategia de <<receta>>**

La estrategia de <<receta>> es mas ambigua y suele ser mas difícil de lograr que la <<gastronomía>> y la <<comida rápida>>. Se trata, en efecto, de dirigirse a un mercado mas importante que el de los <<pocos afortunados>> de la gastronomía, aunque personalizando el servicio, pero en condiciones aceptables de precio para un numero mayor de clientes. Aquí se apuesta por imaginar medios poco caros (reduciendo el costo del contacto), pero que, no obstante, personalicen el servicio. He aquí algunos ejemplos:

### **El Club**

Consiste en afiliar al cliente, en ofrecerle la posibilidad de *pertenecer* a un grupo que goza de cierto numero de ventajas. Una lista de servicios ofrecidos por el Club (Newsletter, ofertas especiales, etc.) personaliza la prestación sin dejar de mantenerla estandarizada.

### **La información**

Recurriendo a los nuevos medios de infirmación y de telecomunicaciones, las empresas consiguen reducir los costos de inmovilizado sin poner en peligro la calidad del servicio. Benetton, por ejemplo, alquila boutiques de no mas de 60 metros cuadrados. Toda la mercancía esta expuesta. No hay sitio para una zona de almacenaje. Gracias a un sistema muy refinado de telecomunicaciones, Benetton puede responder de forma casi instantánea a cualquier petición.

### **Estandarización del <<saber hacer>>**

Los despachos de asesoría conocen muy bien este método, que consiste en desarrollar un grupo concreto de conocimientos, en detallar y

normalizar los métodos de estudio y de comunicación. Las ventajas son muchas. El despacho de asesores dispone, de este modo, de un <<saber hacer>> propio y, por consiguiente, relativamente exclusivo que lo distingue de sus competidores. La estandarización facilita extraordinariamente la formación de nuevo personal.

### **Estrategia de la <<comida rápida>>**

Estandarizando al máximo y reduciendo en lo posible la duración del contacto, el proveedor de servicios consigue reducir sus costos y, por consiguiente, sus precios. Al hacerlo, se abre al gran mercado de quienes son mas sensibles a los precios que a la calidad del servicio.

### **La estrategia de servicio: una promesa**

En la base de una estrategia de servicio existe siempre una promesa hecha al cliente. Toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad y, sobre todo, atenerse a ella.

Si la promesa puede expresarse con menos de 100 palabras, es buena señal: esa empresa está orientada al servicio. Si se puede comunicar con menos de 50 palabras, hay grandes posibilidades de que esa empresa se convierta en líder de su sector. Si la promesa se comunica con menos de 25 palabras, esa empresa no dejará de tener éxito. He aquí un ejemplo de promesa:

La promesa del Restaurante Bermuda Onion:

- No es un lugar de paso, es un lugar de encuentro.
- Un espacio internacional.
- Es algo más que un ambiente, es animación.

- Ver sin ser visto.
- Un lugar de vanguardia.
- No se cena, se pasa la velada.
- No se entra, se es recibido.

Pero hay que atenerse a lo prometido o, al menos, tratar de mantenerlo, ofrecer garantías que demuestren ese compromiso y estar dispuesto a indemnizar en caso de incumplimiento de la promesa.

Por último, sólo se puede hacer una promesa a cada grupo clave de clientes. Cada cliente tiene sus necesidades y sus expectativas. Una promesa bien formulada y mantenida dirigida a clientes a quienes no interese no produce una estrategia de servicio triunfadora.

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio, cualquiera que sea ésta. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

La comunicación debe de ir dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficiencia cuando trata de dirigirse a todo el mundo.

Por último, la comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa.

La comunicación es el único medio de hacer conocer, *a priori*, la diferencia, la ventaja de la empresa con relación a sus competidores. Permite también ocupar un lugar en el espíritu del cliente, asociar estrechamente producto y servicio, prestación y servicio.

### 3.- Normas de Calidad del Servicio

Si la industria nos ha acostumbrado a normas de rendimiento expresadas en vatios, julios, centímetros o kilogramos, sigue aún ignorando que se puede hacer otro tanto con el servicio. Como mucho, se limita a definir normas de funcionamiento que tienen escaso o nulo interés para el cliente.

Sin embargo, resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y saber si se mantiene una promesa.

Para ser operativas, las normas de calidad deben:

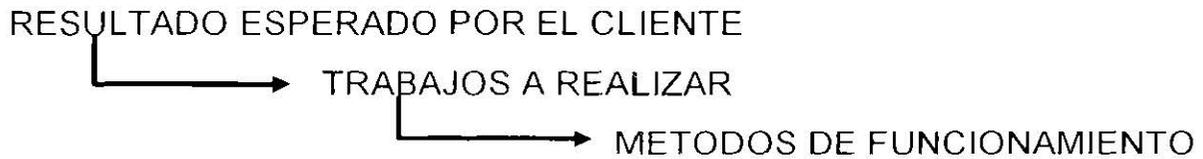
- ⇒ Expresarse desde el punto de vista del cliente;
- ⇒ ser ponderables;
- ⇒ servir a la organización, de arriba abajo.

**“La Norma es el resultado que esperado por el cliente.”**

Para convertirse en verdadero indicador del rendimiento y no en una mera regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente: El cliente tendrá... El cliente espera... El cliente desea...

A continuación se especifican los trabajos que hay que realizar para satisfacer al cliente: El personal de recepción debe... La azafata hará.. El reparador procederá...

Una vez precisados los trabajos a realizar, se definirán los métodos para llevarlos a cabo.



Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite, además, que todos en la empresa sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan por qué lo hacen.

Para analizar y controlar la calidad en el momento de prestarse el servicio, es preciso, imperativamente, establecer las distintas etapas por las que pasa un cliente para adquirir el servicio; en cada etapa, definir sus expectativas y traducirlas en normas de calidad; preguntarse siempre lo que pueda fallar (es sorprendente la serie ilimitada de formas en que un servicio puede plantearse); y, en cada etapa, aplicar todos los recursos que permitan que el servicio se atenga a lo prometido.

## UN EJEMPLO DE ANALISIS DE CALIDAD

### El Servicio DHL

**Estrategia del servicio:** Entregar en un plazo de 24 ó 48 horas el correo de una empresa en cualquier lugar del mundo.

**Normas de calidad del servicio:** Entrega en 24 horas.  
Sin errores.  
Sin daños (seguridad)  
Accesible en horas de oficina.

**Sistema de prestación del servicio:** Puntos de recogida fácilmente accesibles al cliente  
Un punto de despacho (selección, envío).  
Un punto de recogida a la llegada

### Análisis de calidad:

#### 1.- Etapas

Recogida ⇨ Selección ⇨ Distribución ⇨ Transporte ⇨ Recepción ⇨ Selección ⇨ Entrega

#### 2.- ¿Qué puede fallar?

- Dirección
- Pérdida.
- Retraso.
- Retraso en la
- Errores.
- Errores.

- desconocida.
- Demasiada gente.
- Mala acogida.
- Desconocimiento de las tarifas.
- Robos.
- Mala orientación.
- Dirección ilegible.
- Daños.
- Lentitud.
- Pérdida.
- Robos.
- Daños.
- Retraso.
- Daños.
- Pérdidas.
- aduana.
- Pérdida.
- Robo.
- Daños.

### 3 - Recursos

#### Hombres

- Más personal formado en recepción.
- Formación en la selección.
- Negociación en la aduana

#### Equipo

- Situación de los establecimientos.
- Automatización de la selección/distribución.
- Surtido de compañías de transporte.

#### Materiales

- Contenedores

#### Métodos

- procedimientos.
- Procedimiento seguido.
- Planificación en función de la actividad.
- Métodos de selección.
- Protección.
- Identificación de las cartas.
- Negociación con aerolíneas.
- Seguros.

# **CAPITULO**

**4**

## **IV.- CAZA DE ERRORES: A LA CONQUISTA DEL CERO DEFECTOS.**

### **1.- Hacerlo bien a la primera.**

Al cliente no se le va ningún defecto de calidad. Por lo tanto, el cero defectos en materia de servicios dista mucho de ser un lujo; es una necesidad.

<<Hacerlo bien a la primera>> es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

El lograr tener una alta calidad en lo que se realiza, implica el buscar las cosas correctas, bien a la primera vez, teniendo en mente que lo que se hace actualmente puede mejorarse.

¿Cómo conseguir hacerlo bien a la primera? Ante todo, es un problema de estado de ánimo. Trátese de comportamiento, de procedimientos o de métodos, ninguna persona lo hará todo bien a la primera más que si:

- Le gusta lo que hace. Es muy difícil, por no decir imposible, que alguien haga las cosas bien a la primera si no se da una adecuación entre él y su trabajo. Es preciso que la complejidad y la sensación de bienestar que le proporcione lo que hace se corresponda con sus aspiraciones.
- Se siente orgullosa de su trabajo. El orgullo es uno de los principales elementos de éxito para toda persona que se halle en contacto directo con el cliente.

El orgullo no es sólo una cuestión de ética personal. También surge de la manera en que uno se siente estimado por los demás en la empresa y en la sociedad. Todo puede ayudar a aumentar el orgullo del personal y, por consiguiente, su voluntad de hacer las cosas bien a la primera: la forma en que va vestido, el lugar en el que se le coloca frente al cliente, la importancia que se le concede en las comunicaciones internas, la forma en que se le llama y se le piden las cosas.

Pero el cero defectos también exige una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo. El cero defectos es una cuestión de entusiasmo. Un estudio reciente ha mostrado que una persona entusiasta presenta las siguientes características:

- Es una persona sensible a los cumplidos del cliente y que está motivada.
- Es una persona que se siente respaldada por su empresa y, por lo tanto, libre para tomar iniciativas sobre la marcha.

El <<hacerlo bien a la primera>> resulta, pues, imposible sin una inversión muy importante en la contratación, selección, formación y estímulo del personal. Sin embargo, sería un error considerarlo como un obstáculo. Con demasiada frecuencia el costo de la falta de calidad resulta más oneroso. <<Hacerlo bien a la primera>> cuesta caro, pero suele ser más barato que <<tener que hacerlo mejor>>.

La caza de errores consiste en rastrear, clasificar, analizar y corregir todas las desviaciones que se produzcan respecto a las normas de calidad. Esto no es posible más que si se respetan dos condiciones previas.

En primer lugar, que la caza de errores no se convierta en una caza del hombre. La identificación de una desviación de las normas debe dar lugar a acciones correctoras y no a censuras. El personal no se prestará a una caza de errores si tiene la sensación de que será castigado al descubrirse los problemas. La caza de errores debe ser tarea de todo el personal en contacto con el cliente. No se trata de nombrar un inspector de vigilancia. La caza del error es una postura de gestión constructiva y como tal debe entenderse.

La caza de errores puede centrarse en todos los elementos del servicio, los métodos, los procedimientos, los materiales, los trabajos que no están al nivel de la calidad prometida.

### **La caza de errores debe partir del servicio al cliente**

Para que la calidad sea total, es esencial prestar la mayor atención tanto a los servicios internos que mutuamente se prestan los distintos departamentos de la empresa como a los servicios destinados al cliente. Sin embargo, se puede ver que, con mucha frecuencia, las empresas tienden a posponer su interés por los primeros en detrimento de los segundos.

Por otra parte, los servicios internos no son conscientes de que contribuyen al servicio prestado al cliente. No constituyen un fin por sí mismo. El cliente debe ser el punto de partida obligado de toda caza de errores.

### **Instrumentos para la caza de errores**

La mayor parte de los instrumentos para la caza de errores fueron concebidos para su aplicación industrial, con objeto de mejorar la calidad de los productos. Mediante ciertas adaptaciones siguen siendo válidos

para los servicios. Examinaremos algunos, distinguiendo las dos fases de la caza: la identificación de los errores y la búsqueda de sus causas.

### **Identificación de los errores**

Para descubrir y clasificar todos los errores en la calidad de un servicio, se puede recurrir a los instrumentos utilizados para los productos. Incluimos aquí desde las sesiones de lluvia de ideas hasta los buzones para sugerencias, pasando por el análisis de las cartas de reclamación, la clasificación de las devoluciones de dinero de acuerdo con las razones a que obedecen, o una encuesta entre usuarios del servicio. Se obtiene en general una larga lista de errores que, inmediatamente, hay que clasificar por orden de importancia.

El método más conocido para jerarquizar los errores es el método de Pareto. Cada error está influido por un coeficiente que traduce su importancia. El grupo de calidad se ocupará de los errores según su importancia ponderada.

Se determina la importancia relativa de los errores mediante los mismos tipos de criterios utilizados en la industria. En lugar de calcular la frecuencia de los desperdicios que se producen durante la fabricación, o de contar el número de piezas que no superan la inspección, se calcularán, en el caso de los servicios, los retrasos de su prestación, la frecuencia de las averías, las devoluciones de dinero a efectuar, el número de veces que suena el teléfono antes de que se atienda la llamada o el número de expedientes perdidos.

### **La búsqueda de causas**

Antes de las soluciones, las causas. El rastreo de las causas se puede hacer adoptado el diagrama de Ishikawa, el análisis <<de espina de

pescado>>. Se identifican las causas experimentando el servicio. Es una actitud especialmente eficaz cuando con certeza las causas posibles o cuando el servicio se presta en diversos lugares. La experimentación consiste en modificar una variable cada vez, con objeto de medir su importancia. La experimentación, siempre que es posible, permite someter la situación a prueba antes de adoptar una solución definitiva.

Todos deben tener presente que no se trata de un ejercicio académico. Su objetivo es satisfacer más y mejor a los clientes.

# **CAPITULO**

**5**

## V.- COMO MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

La encuesta no es el único medio para medir la satisfacción del cliente.

Pocas son las personas que se toman el trabajo de escribir. Hay muchos más descontentos que remitentes de cartas. Las personas descontentas son mucho más proclives a escribir que las satisfechas. como promedio se recibe una carta de felicitación por 10 de reclamación.

Ponerse en el lugar del cliente sigue siendo uno de los mejores sistemas para darse cuenta de la calidad de un servicio.

### 1.- Las Quejas: Una solicitud de ayuda.

Cuando un cliente se queja significa que algo salió mal en algún momento que tuvo contacto con la empresa o con el producto adquirido. El cliente entonces por algún motivo no está satisfecho y está solicitando a la empresa que haga algo para reducir o eliminar su insatisfacción.

***“La queja es propiamente una solicitud de servicio”.***

La mayoría de las gentes recurre a las quejas convirtiendo su solicitud en reclamación por el temor a que su solicitud sea rechazada, ya que si en lugar de quejarse hiciera una solicitud formal, correría el riesgo de que se les rechace.

La reacción que debemos tener ante una queja es: Primero que nada escuche con atención al cliente, con mente abierta y con tranquilidad y trate de captar la petición de ayuda detrás de la queja.

***“Hay que considerar las quejas como oportunidades para mejorar”.***

Se ha comprobado que un alto porcentaje de clientes insatisfechos no vuelven más al establecimiento por lo tanto se tiene una pérdida en valor monetario de venta que se debiera considerar. Lo importante es que la empresa tenga una mejora continua de calidad y así tratar que desaparezcan las quejas y si llegaran a existir darles solución inmediata.

Muchas compañías dedican presupuestos importantes a sus sistemas de manejo de quejas, con la sana intención de que los clientes que acuden a quejarse ante la empresa tengan la oportunidad de ser atendidos. Esto, es importante, pero más importante aún debería ser el saber responder con acciones concretas a las quejas que se presentan con mayor frecuencia ajustando y/o mejorando internamente los procesos para eliminar su recurrencia.

En resumen, podemos decir que es importante dedicar esfuerzos y poner atención a las quejas, pero el mayor esfuerzo debe dedicarse a evitar que el cliente tenga un motivo para quejarse.

Como otra estrategia en el manejo de quejas, algunas empresas están recurriendo a la práctica de **re-comprar** al cliente. Esta práctica consiste en compensarle al cliente con un beneficio adicional cuando se presenta alguna falla o defecto con el producto o servicio que se le proporciona.

## **Seis pasos a seguir en el manejo de una queja.**

Toda persona que esté a cargo de la atención de quejas de los clientes en una organización debe conocer y aplicar los siguientes 6 pasos:

1. **Escuchar.-** No oiga, escuche cuidadosamente con cortesía y con interés al cliente.

2. **Actúe con empatía.**- Póngase en el lugar del cliente. Utilice comentarios sinceros, específicos y oportunos.
3. **Haga preguntas.**- que obligen al cliente a razonar cuando usted perciba que la queja realmente sea infundada.
4. **Repita.**- al cliente su entendimiento del problema, si el cliente no le hace ninguna observación, sugiera una o dos opciones de solución al problema.
5. **Canalice al Cliente.**- con la persona adecuada. Si no está en sus manos la solución que dejaría satisfecho al cliente.
6. **Ofrezca una disculpa.**- por las molestias causadas sin culpar a nadie.

Estos seis pasos pueden ayudarte a eliminar la ira o enojo con que llega un cliente a presentar su queja, es decir a solicitarle ayuda. Está en sus manos que el cliente se vaya satisfecho, y continúe siendo un cliente suyo, no de su competencia.

## 2.- La Actitud del Empleado.

Otro factor determinante para la Calidad del Servicio es la Actitud del empleado al prestar el Servicio al Cliente; esto como lo dije antes es determinante para el éxito de la empresa.

La actitud de las personas que directamente prestan un servicio a los clientes resulta un factor crítico durante el proceso de prestación del servicio y afecta en gran medida la calidad de servicio resultante, pues aunque la empresa cuente con una gran estrategia bien definida para proporcionar un servicio de calidad a sus clientes y aunque las políticas están apoyando dicha estrategia, la calidad del servicio puede fallar por la actitud equivocada de un empleado fue el factor determinante para dejar insatisfecho al cliente.

Es muy importante para todos los empleados que tienen algún tipo de contacto con clientes tomen conciencia en la importancia que tiene su actitud en la calidad del servicio, pues en muchas ocasiones aunque una empresa no tenga definida una estrategia de servicio orientada al cliente o incluso cuando los resultados del proceso (productos o servicio) no cumplen con las expectativas del cliente. Una actitud del empleado honestamente interesado, en el cliente puede hacer mucho por minimizar los efectos de las fallas de calidad o del enfoque del cliente que existan en la empresa.

Lista de actitudes que suele tener el personal a cargo de servicios que más molestan a los clientes.

1. **Apatía.-** Es la clásica actitud en la que el cliente percibe que al empleado no parece importarle nada de lo que sucede a su alrededor. La actitud del empleado parece decirle al cliente "Que no se nota que me vale".

2. **Desaire.-** Esta actitud la percibe el cliente como si el empleado tratará de deshacerse de él , ya que éste no tiene humor o ganas de atenderlo.
3. **Frialdad/Hostilidad.-** Es la clásica actitud del típico burócrata, que parece estar enojado con su trabajo, con todos e incluso consigo mismo. La mayoría de las veces el cliente es hostilizado o regañado y en el mejor de los casos siente una frialdad tremenda en el trato con el empleado al que nunca se le observará una sonrisa o gesto amable.
4. **Menosprecio o prepotencia.-** Ocurre cuando la actitud del empleado o prestador del servicio adquiere un aire de superioridad y trata a todos, o a una gran parte de sus clientes, como "idiotas en potencia". Esta actitud es muy común en los hospitales, o cuando nos practican algún examen médico o psicológico; ocurre también en servicios aéreos, oficinas de aduanas, inmigración, etc., y en general en servicios muy especializados.
5. **Robotismo.-** Esta situación se presenta cuando el cliente percibe que el servicio es prestado por una máquina en lugar de una persona, ya que el empleado sin enfatizar o modificar sus gestos siempre repite las mismas frases o palabras a sus clientes.
6. **Burocratismo o Ausencia de Criterio.-** Esta actitud tiende a provocar mucho el enfado de los clientes, pues ante cualquier petición de ayuda adicional por parte de éstos, el empleado antepone el reglamento y hace todo lo posible por eliminar de su conducta cualquier huella de juicio o sentido común.
7. **Consuélese, pudo haber sido peor.-** Esta actitud es producto de la habilidad y a veces del sentido del humor y/o cinismo de algunos empleados y ocurre cuando como respuesta a la queja de algún cliente el empleado le receta el clásico "mal de muchos, consuelo de tontos".

Por ejemplo: cuando un cliente se queja ante un empleado del establecimiento por lo resbaloso del piso, en el que por poco se caía, el empleado contesta: "sí, tiene usted razón, ocurre todos los días, pero dé gracias a Dios que a usted no le pasó nada, porque ayer se cayó una señora y se partió la cabeza". El cliente un poco confundido por la respuesta se consuela y abandona el establecimiento creyendo que el fue el mejor librado de los clientes.

8. **El vende lástimas.-** Esta actitud es bastante común entre los empleados que están bastante insatisfechos por su trabajo y aprovechan cualquier contacto con el cliente para quejarse de la empresa, de su jefe, o para echarle la culpa a alguien (otro) como responsable del mal servicio que él esta proporcionando.
9. **Delega chambas.-** (El que pone a trabajar al cliente). Esta actitud se presenta cuando el empleado pide al cliente que haga algo que le corresponde hacerlo a él. Ejemplos de esta actitud se presentan con frecuencia en tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, puntos de venta al detalle, etc.
10. **Si se deja, me aprovecho.-** Ocurre cuando el prestador del servicio trata de sacar ventaja para el negocio (abusando de la falta de conocimiento de algunos clientes y de otros que les da pena reclamar) no haciendo efectivo a los clientes descuentos o promociones que incluso han sido publicadas por algún medio.

# **CAPITULO**

**6**

## **VI.- Como lanzar un programa de calidad de servicio.**

Ya saben ustedes que, en lo relacionado con el servicio, el cliente desea siempre mayor calidad y que su idea de la calidad no es necesariamente la misma que la de la empresa. Como ustedes prefieren batirse en el terreno de la calidad del servicio en vez de iniciar una batalla por los precios, empiezan a pensar y a preguntarse cómo poner en marcha un programa de calidad en sus empresas. Creen que se pueden mejorar algunas cosas, pero hay toda una serie de problemas que les preocupan:

- ¿Se corresponde su promesa de calidad con las expectativas del mercado?
- ¿Está formulada su promesa de calidad de forma clara, concisa, y es utilizable de arriba abajo en su organización?
- ¿Es competitiva su empresa? ¿Se comunica de forma adecuada a los clientes potenciales?
- ¿Dispone usted de normas de calidad? En caso afirmativo, ¿Son ponderables y conocidas por todos en la empresa? ¿Presta su servicio de acuerdo con dichas normas?
- ¿Resulta su servicio conforme con el nivel de excelencia que usted persigue?
- ¿Es en la práctica en donde baja la calidad?
- ¿Está satisfecho su cliente? ¿No hay nada que pueda hacer para satisfacerlo aún más y mantener, de ese modo, su ventaja competitiva?

No existe más que una forma de responder a estos interrogantes. Formular esas mismas preguntas al cliente, realizar una encuesta mediante entrevistas y un cuestionario, que le permita escuchar a todos

aquellos de quienes depende el éxito de una empresa. ¿Qué es lo que quieren? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo se les puede atender? ¿Qué hacen los competidores?.

Los múltiples informes que se recojan de los clientes van a permitirle emitir un diagnóstico sobre la salud de su servicio. Dicho diagnóstico le permitirá llegar a la conclusión, o bien de que tiene usted que replantearse toda su política de calidad, o bien de que es preciso dotarla de tal o cual elemento para mejorarla.

## **1.- El diagnóstico, la búsqueda del cero defectos y la reconsideración del servicio prestado.**

### **Un Diagnóstico: Un punto de partida insoslayable**

¿Deja que desear la calidad del servicio por que los errores van acumulándose a lo largo de toda la cadena? ¿Se atiende siempre a lo prometido en lo referente a servicios? La calidad, ¿Queda en gran medida en manos del responsable de primera línea, el gerente de la tienda, el repartidor o el técnico de reparaciones? ¿Varía la calidad de un sitio a otro? ¿Por qué? Nuestros competidores ¿Están alcanzando nuestro nivel de calidad? ¿Cómo? Estas son algunas de las preguntas a las que hay que responder para emitir un buen diagnóstico sobre la calidad del servicio.

Desconfíe de los instrumentos que utiliza para emitir su diagnóstico.

El diagnóstico es la piedra angular de todo programa de calidad. El diagnóstico le indicará si debe usted lanzarse a una caza de errores para tratar de alcanzar el cero defectos o si debe usted revisar totalmente su estrategia de calidad.

Un diagnóstico de este tipo es siempre más difícil de emitir para la empresa número uno del sector que para las demás. El número uno tiende

siempre a dormirse sobre los laureles, a creer que ya ha ganado la partida. Por falta de vigilancia, la calidad de su servicio va, poco a poco, degradándose de manera alarmante. El número uno suele necesitar que se produzcan más señales de alarma que las que ponen en movimiento a los demás, porque sus ventas descienden con cierto retraso respecto a la baja de calidad del servicio.

Además, su buena imagen le perjudica. Le sirve para ocultar ciertos defectos. El cliente le perdona más cosas (después de todo se trata del número uno y, por consiguiente, del mejor) Hasta el día en que, muchas veces por casualidad, el cliente se dirige a otra empresa dispuesta a todo para conservarlo. El cliente descubre entonces que hay un servicio mejor en el mercado y, sin duda..., más barato.

Para saber si un diagnóstico es válido, hay que preguntarse si entraña una respuesta a dos preguntas fundamentales: ¿es bueno el nivel de calidad?, ¿se respeta este nivel en la práctica? Y, además, respecto a ambos puntos, ¿lo hacemos mejor que nuestros competidores?

Imaginemos, en primer lugar, que, a consecuencia de su diagnóstico, usted averigua que su calidad de servicio es funcional pero puede mejorarse. Luego pasaremos al caso, más difícil todavía, en que replanteárselo todo.

### **A la Búsqueda del Cero Defectos**

Nada hay más difícil que la caza de pequeños errores de calidad. Dichos errores se producen lejos de la empresa, en casa del cliente, en los diversos establecimientos de la cadena, en varios países, en cualquier momento del día y del año. En ciertos aspectos de la calidad, el servicio es superior al de la competencia, en otros, la competencia es mejor con

mucha diferencia. Por último, suprimir los errores en el servicio es tarea de todos los que trabajan en una organización.

Hay que enseñar a la gente que debe sentirse orgullosa de *hacerlo bien a la primera*. Las pequeñas victorias deben premiarse mediante incentivos y recompensas. Los círculos de calidad producen una media de veinte mejoras perceptibles por el cliente y que van a influir directamente en su opinión sobre el servicio.

La búsqueda del cero defectos no se pueden improvisar. He aquí sus principales etapas:

*Asegurarse de que todos compartan las normas de calidad.* Es inútil pedir a alguien que haga algo a la primera si no sabe lo que tiene que hacer. Por lo tanto, hay que conocer bien las normas. ¿Se atienen a lo prometido? ¿Son ponderables? ¿Son llevadas a la práctica por las distintas partes de la organización? Y, sobre todo, ¿Las conocen todas las personas a quienes afectan?.

Hay que saber que una empresa de servicios que da trabajo a unas 10000 personas debe crear entre 1000 y 3000 normas, según el grado de complejidad de su servicio. Haga cuentas del trabajo que hay que hacer en su empresa y del tiempo preciso para difundir dichas normas con toda claridad.

*Definir las prioridades.* Una caza de errores no puede lanzarse en todas las direcciones posibles. Es fundamental que se realice teniendo en cuenta las prioridades de las mejoras a alcanzar. ¿Hay que centrarse, en primer lugar, en la acogida al cliente? ¿En la rapidez de la respuesta? ¿En los plazos para la prestación del servicio? ¿En la forma en que se trata las reclamaciones? ¿O en la limpieza?

El diagnóstico le indicará, normalmente, el orden de sus prioridades. Así, es posible orientar desde un principio el trabajo de los grupos a los que se asigna misiones de calidad o de mejoras, obtener resultados rápidos en puntos difíciles y estimular aun más las implicaciones posteriores sobre la base de los resultados obtenidos.

Esta postura de etapas sucesivas no es aconsejable para aquellas empresas que no están familiarizadas con la filosofía de la calidad total. Si no se centra la caza de errores en un sólo terreno, y no se sensibiliza antes a los otros campos en que actúa la empresa, las posibilidades de que fracase son grandes. Las empresas que adoptan la caz de errores por primera vez tienen gran interés por lanzar una campaña generalizada por toda la empresa, empezando por arriba. Para conseguir rápidamente resultados tangibles podrán seleccionar un emplazamiento piloto en el que se realice, paralelamente un experimento de mejora de la calidad.

*Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y empleados.* Una vez establecido el orden de prioridades es necesario despertar el entusiasmo general para que todos se lancen a la batalla por la perfección. Es un primer paso, pero resulta indispensable para modificar la cultura de la empresa y orientar a todos hacia el cliente.

Está claro que, para llevar acabo una campaña de cero defectos, no basta con decidirlo. Debe realizarse un enorme esfuerzo en el campo de las comunicaciones internas de la empresa: discursos, carteles, emblemas, videos, diplomas, insignias, premios, concursos, logotipos, consignas. Hay que contar con todos esos elementos. No hay que escatimar medios. Y hay que tener presente que es difícil alcanzar el cero defectos puesto que la perfección no es cosa de este mundo.

*Preparar la caza del cero defectos.* El éxito de una caza de errores depende de dos factores: el conocimiento de las normas de calidad y la capacidad para trabajar en grupo. Es indispensable que los equipos se formen sobre estas dos bases. Deben preverse seminarios a intervalos regulares y para toda la organización en que se alternen las discusiones con la información. Es preferible celebrar dichos seminarios dentro de la empresa que enviar a los empleados fuera de la misma. Existen pocas normas específicas respecto a la calidad del servicio. La mayor parte de los conocimientos con que se cuenta versan sobre la calidad de los productos. Además, los talleres y seminarios internos simbolizan el compromiso de la dirección respecto a mejorar la calidad del servicio, sin contar con que pueden basarse en datos propios de la empresa.

*Implantar un proceso de caza de errores.* El proceso de caza de errores gira en torno a dos mecanismos: por una parte, la creación de grupos de trabajo, equipos, que deberán buscar los medios para mejorar el servicio, y, por otra, la presentación de información a la dirección que deberá traducirse inmediatamente en acciones concretas. Cuanto antes pueda observar el personal el efecto concreto de su caza de errores, más motivado estará para continuarla.

En todas las empresas que están en contacto permanente con el cliente, la caza de errores debe integrar, en lo posible, a la clientela. La industria hotelera, la distribución a gran escala, la hostelería, los transportes públicos, la salud, la enseñanza, la banca, las telecomunicaciones, los deportes y el ocio, son campos en los que la presencia del cliente en los grupos de trabajo resulta indispensable.

*Medir los progresos realizados y darlos a conocer.* En el momento en que sea posible, es necesario medir entre los clientes el efecto de las medidas propuestas y comunicar los resultados a toda la organización. A tal efecto, se creará una tabla de calidad, un boletín o una carta mensual. Se le dedicará una sección especial en la revista de la empresa. No hay que olvidar de señalar los pequeños éxitos alcanzados en cualquier alocución de carácter oficial.

### **Reconsideración del Servicio prestado**

Si bien es cierto que la caza de errores se hace de abajo arriba en la organización, la reforma de la estrategia de servicio debe partir de arriba. Los hombres que mantienen un contacto directo con el cliente están en disposición de señalar los componentes de la insatisfacción, pero no están capacitados para rediseñar una estrategia global. No disponen ni de la visión de conjunto ni de la información necesaria para ello. Por otra parte, sólo la dirección general puede saber si es preferible experimentar una nueva estrategia en un lugar piloto o aplicarla directamente en toda la empresa.

¿Cómo saber cuándo hay que replantearse el servicio? El principal indicio será, claro está, un descenso continuo en la tasa de satisfacción de los clientes. Hay que estar alerta si, después de haber modificado varios elementos del servicio que eran objeto de queja por parte de sus clientes, la tasa de satisfacción sigue bajando. Manténgase, también, muy pendiente de su posición competitiva. La pérdida de una parte del mercado significa que sus clientes lo abandonan en beneficio de un competidor. En fin, si uno de sus competidores alcanza poco a poco su tasa de satisfacción, aunque sea del 98 por 100, póngase en guardia. Esta usted perdiendo su ventaja competitiva.

Al redefinir la estrategia del servicio se debe modificar la promesa y, por lo tanto, las normas de calidad. Al mismo tiempo, hay que formar e informar a los empleados o, tal vez, cambiar de empleados. Por último, de todo ello debe salir una nueva política de comunicaciones con el cliente y una serie de nuevos sistemas. Cuando Rank Xerox decidió penetrar al mercado de la ofimática, el líder mundial de las fotocopiadoras puso en marcha una nueva sección de servicios. No era cosa de utilizar a los mismos vendedores y técnicas que se encargaban de las fotocopiadoras para atender a una clientela que adquiriría microordenadores. Todo, desde la dirección operativa hasta la política de información, se concibió para responder a la nueva actividad, incluyendo los indicadores de satisfacción de los clientes.

### **Un tronco común de excelencia para varias ramas del servicio.**

Es frecuente que una empresa atienda a varios segmentos de un mercado. Para cada uno de ellos, utilizará una política de calidad adecuada y un programa de caza de errores o de puesta en entredicho de determinadas actuaciones. Una agencia de viajes, por ejemplo, puede dirigirse a los turistas y a los hombres de negocios. Se trata de dos segmentos diferentes, dos tipos de necesidades diferentes, dos políticas de calidad diferentes. No obstante, la empresa triunfará totalmente en ambos mercados si dispone de un tronco común de excelencia sobre el que injertará las dos ramas del servicio. De ese modo, contará con una política homogénea de gran calidad para la acogida, las respuestas telefónicas, la decoración de sus oficinas y el <<saber hacer>> de su personal.

## **A esto le llaman Calidad en el Servicio.**

En este espacio quiero compartir a mis lectores algunas experiencias de Servicio con las que me he topado y ruego de antemano que los negocios que aquí cito no lo tomen como una malicia de mi parte al contrario tomenlo como una solicitud para mejorar el servicio.

### *Sambor's de Plaza Morelos*

Mis amigas y yo decidimos merendar en el restaurant de está tienda todo estuvo bien desde la recepción hasta el momento en que se nos dio la orden que pedimos pero a la hora de pedir la cuenta nos dejarón esperando aproximadamente 35 minutos éste hecho para nosotras fue molesto ya que fue una exageración.

### *Boutique Chantel de Plaza Morelos*

Fui a comprar unos zapatos, le pedí a una de las empleadas que me mostrara dos estilos, la empleada de carácter seco y poco amable me fue a traer los zapatos y cuando me probé el primer par de zapatos con voz no muy gentil me dijo "esos te quedan bien". Me dio a entender que estaba haciendolé perder el tiempo.

### *Estética Génesis*

Resulta que necesitaba un peinado para un evento social para el cual separe hora en la mencionada estética; cuando llego a la estética la persona encargada de arreglarme estaba ocupada con otro cliente para lo cual espere cerca de 25 minutos valiosos para mí porque estaba sobre tiempo, después de terminar con ese cliente continuo con otra persona y a mi sólo me mira y me dice "ho me tardo nada, ahorita te atiendo" para esto

yo estaba desesperada, cuando por fin me toco mi turno quise gritar de la desesperación que sentí cuando vi que no tenía ligas para recogerme el cabello en chongo como lo quería, no tenía incaibles los andaba buscando en el momento en que me peinaba, no tenía fijador para el cabello y para el colmo me deshizo el chongo dos veces por que no me gusto como me lo hizo. Esto fue una gran experiencia y antes de acudir a una estética me asegurare de que cuenten con el material necesario.

#### *Cafetería de FACPYA*

Llegamos un amigo y yo a comprar un refresco, vaya sorpresa que nos llevamos; porque al pedir el refresco de la marca que preferimos nos dicen "no hay, únicamente tenemos este refresco" lo cual aceptamos, pero al dar unos pasos colocan otra caja con el refresco que nosotros habíamos pedido primero. Esto es bastante deprimente creen ellos que nos hacen un favor al prestarnos su servicio de esta manera, tengan por seguro que no les volveré a comprar.

Acuérdense que es el Cliente el que mantiene vivo al negocio dentro del mercado y depende de nosotros ganarnos a la clientela y conservarla por siempre.

## Conclusión.

A grandes rasgos estos son algunos factores que se deben tomar en cuenta para lograr dejar satisfechos a los clientes.

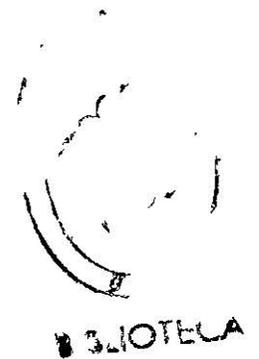
Los Momentos de la Verdad que experimenta el cliente son determinantes para que este se forme una imagen buena o mala del Servicio que se le ofrece, he ahí la importancia de ser empáticos y poder juzgar nosotros mismos la Calidad de nuestro Servicio.

Otro factor determinante son las Quejas: como una solicitud, ¿Cuándo usted recibe una queja queda atrapado en la emoción o escucha claramente la solicitud de ayuda, rompamos con el paradigma con el cual estamos acostumbrados a reaccionar.

Otro de estos factores es la actitud del prestador de servicio y esto se debe a los estados de ánimo del empleado y a las condiciones del lugar de trabajo, por lo tanto debemos de tratar de que impere la actitud positiva y entusiasta, y que las condiciones del lugar de trabajo sean mejorables tanto para el que presta el servicio como para el que lo recibe.

Por último, dejo de manifiesto que:

La Calidad del Servicio es hacerlo bien a la primera, satisfaciendo las necesidades del cliente pero como el cliente lo demanda no como nosotros pensamos que él quiere.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFIA

*La Calidad del Servicio, A la conquista del cliente;* Jacques Horovitz, McGRAW-HILL, 1992.

*El Placer de Servir, cómo triunfar en la nueva economía;* Ron McCann, Quinta edición, Editorial Pax México, 1993.

*Conceptos Básicos de Calidad,* Coordinación de Administración, Dirección de Modernización Administrativa y Calidad del Gobierno del Estado de Nuevo León, 1994.

*Calidad en el Servicio,* Coordinación de Administración, Dirección de Modernización Administrativa y Calidad del Gobierno del Estado de Nuevo León, 1994.

Calidad en el Servicio, División Agropecuaria.





