



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TESIS:**

“Modelo para determinar la satisfacción del cliente, en la micro y pequeña empresa, del municipio de Aguascalientes”

**QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN  
MERCADOTECNIA EL ALUMNO:**

Alejandra Jiménez González

**ASESOR:**

M.A. José Luis Romo Soltero

*Aguascalientes, Ags., Mayo del 2008*

**Adecuación de un modelo para determinar la satisfacción del cliente en la micro y pequeña empresa, de la ciudad de Aguascalientes**

---

<b>CAPITULO 1: MARCO TEORICO</b>	Pág. 1
<b>1.1 Descripción del tema elegido</b>	1
1.1.1 Resumen	1
1.1.2 Tema	1
<b>1.2 Planteamiento del problema</b>	2
1.2.1 Introducción	2
1.2.2 Definición del problema	3
1.2.3 Objetivos	4
1.2.4 Descripción del diseño	4
<b>1.3 Antecedentes</b>	7
1.3.1 Identificación de antecedentes	7
<b>CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL</b>	Pág. 10
<b>2.1 Mercadotecnia</b>	11
2.1.1 Mercadotecnia	11
2.1.2 Metas de Mercadotecnia	11
2.1.3 Funciones de Mercadotecnia	11
2.1.4 Mercadotecnia: las 4 P`s vs 4C`s	12
2.1.5 El concepto de Marketing	13
2.1.6 La orientación al producto	14
<b>2.2 Conceptualización de los servicios al cliente</b>	17
2.2.1 Servicio	17
2.2.2 Prestación del servicio	18
2.2.3 Calidad	18
2.2.4 Servicio al cliente	18
2.2.5 Atención al cliente	19
2.2.6 Tipos principales de servicio	20
2.2.7 Clientes externos y clientes internos	22
2.2.8 Vínculo entre lealtad y satisfacción	23
<b>2.3 La empresa: Clasificación de las empresas en México</b>	23
2.3.1 Por su actividad o giro	23
2.3.2 Según el origen del capital	24
2.3.3 Según la magnitud de la empresa	25
2.3.4 Según otros criterios	26

<b>CAPITULO 3: ANÁLISIS DE LOS MODELOS EXISTENTES</b>	Pág. 28
<b>3.1 Modelo 1.- propuestas hacia la calidad en el servicio al cliente</b>	28
<b>3.2 Modelo 2.- Satisfacer cuatro necesidades básicas del cliente</b>	30
<b>3.3 Modelo 3.- Dimensiones de la calidad</b>	33
<b>3.4 Modelo 4.- Calidad en el servicio al cliente tomando en cuenta las dimensiones</b>	35
<b>3.5 Modelo 5.- El enfoque del incidente crítico</b>	42
<b>3.6 Modelo 6.- Modelo de la deficiencia: SERVQUAL</b>	51
<b>3.7 Modelo 7.- La Indización Objetiva</b>	66
<b>3.8 Análisis de propuesta: el claims management</b>	69
<b>3.9 Análisis de propuesta: Mystery shopping y mystery phoning</b>	70
<b>CAPITULO 4: ADECUACION DE UN MODELO DE MEDICION</b>	Pág. 73
<b>4.1 Introducción al modelo EPIF</b>	73
<b>4.2 Descripción del modelo</b>	73
4.2.1 Análisis de la situación actual de la empresa	77
4.2.2 Análisis de los resultados	81
4.2.3 Elaboración y aplicación de un plan de mejora	85
4.2.4 Evaluación de los resultados del plan de mejora: aplicación diagnóstica	87
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES</b>	Pág. 98
<b>GLOSARIO</b>	Pág. 104
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Pág. 105

---

## CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

---

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA ELGIDO

#### 1.1.1 RESÚMEN

La estructura del protocolo de tesis para obtener el título en la Maestría en Mercadotecnia que se desarrollará en el presente documento, trata acerca de la propuesta del investigador para adecuar un modelo para medir la satisfacción del cliente y la eficiencia acerca del plan de fidelización endógena y exógena para la pequeña y mediana empresa en el municipio de Aguascalientes, ya que, a través del conocimiento y análisis de los existentes, se podrá comparar y concluir en un modelo que se presumirá como mas eficiente para el rango de empresa local al que se refiere con antelación. Proponiendo entonces un modelo útil para las necesidades particulares de las empresas micro y pequeñas de la localidad.

La estructura del presente documento, nos permitirá conocer el propósito del análisis y construcción teórica propuesta, así como sus objetivos, y los medios necesarios para llevar a cabo dicho trabajo; así como la justificación e importancia del tema propuesto y los fundamentos acerca de la existencia del mismo, y la necesidad de que exista un modelo de tales características como principal fundamento.

#### 1.1.2 TEMA

El tema a abordar es: “Adecuación de un modelo para determinar la satisfacción del cliente, en la micro y pequeña empresa en al ciudad de Aguascalientes”, ya que se considera que en el municipio de Aguascalientes, como en todo el mundo, se deberá de tomar en cuenta dicho aspecto desde la pequeña empresa para garantizar el crecimiento de la industria con mayor solidez y mejores bases valorales hacia el cliente.

El nuevo empresario local, deberá entonces de contar con las herramientas a la medida de sus posibilidades y capacidades de negocio, para que de forma simultánea, se de el desarrollo empresarial y comercial, con la exigencia del mercado y la competencia a la que se enfrenta.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1 INTRODUCCIÓN

Antes de desarrollar por puntos la presente propuesta, es necesario especificar que ésta se encuentra orientada hacia la CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, con la firme convicción de continuar en el camino de la Mercadotecnia orientada al cliente y al cumplimiento de sus expectativas como principal estrategia de venta en el mercado actual.

El propósito del investigador es el de observar los fenómenos que presenta la dinámica comercial a través de la aplicación o no de diferentes modelos teóricos existentes respecto a la detección y medición del nivel de satisfacción del cliente, así como la importancia que le da este a diferentes actividades dirigidas al servicio, basado siempre en la opinión del cliente desde una perspectiva calificante. Es decir, el cliente participa, en dichos modelos activamente a través de su opinión respecto a las diferentes acciones fidelizantes dirigidas hacia él con el objeto de hacer del cliente, un cliente fiel. La opinión del cliente estará orientada respecto a la satisfacción del mismo a través de la percepción de dichas actividades, o no; todo expresado en un instrumento diseñado por los autores, bajo el supuesto de que todos los clientes son educados, activos, poderosos y determinantes de acuerdo a una economía de primer mundo, sin embargo, sabemos que la eficacia de los modelos no se va a cuestionar en el presente, ya que el servicio al cliente es la herramienta mas importante para garantizar la vida de un negocio actualmente. Lo que se planteará a continuación es el hecho de que, actualmente, no se cuenta con autorías mexicanas, y mucho menos locales, publicadas para proporcionar la facilidad al pequeño empresario de: entender un modelo de medición de calidad en el servicio, adaptarlo, y/o utilizarlo –sobre todo- con relativa facilidad a la situación especial de su empresa, enfocada a optimización de inversiones y proporcionándole mayor seguridad de no empirismo en el que hacer de sus actividades de servicio al cliente.

El planteamiento que a continuación se presenta, permitirá al investigador inferir sobre la capacidad de adaptación existente (o no), entre los diferentes modelos conocidos para la medición de la calidad en el servicio al cliente en la situación actual de una micro, pequeña o mediana empresa. Sin dejar de lado el enfoque de la CALIDAD EN EL SERVICIO, donde el cliente es el que manda.

En la actualidad, se cuenta con varias alternativas y modelos para cumplir con las expectativas planteadas con antelación en el presente documento, sin embargo, estas siempre

serán con una visión de gran empresa, la cual cuenta con aspectos complejos, los cuales se plantearán a continuación, como principal motivo de la tesis del aspirante.

NOTA: cuando se aborda la palabra fidelizante, se refiere a la serie de acciones que un establecimiento orientado hacia el cliente, lleva a cabo con el fin de hacer o convertir a un cliente eventual, en un cliente fiel a la “marca” interesada

FACTORES ENDOGENOS	FACTORES EXOGENOS
Relaciones personales	Productos y servicios
Ciclo del pedido	Comunicación e información

### 1.2.2 DEFINICION DEL ROBLEMA

Las presiones competitivas estatales en el ramo terciario de la industria en el municipio de Aguascalientes, y los enfoques de mercado y estrategias de mercadotecnia globales están provocando que las organizaciones dedicadas a la formación del individuo, en su etapa profesional, busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes o usuarios, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos. El mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de actividades y procesos de las organizaciones para el logro de la permanencia en el mercado.

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio. Existen dos tipos de cambio: gradual y abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al status mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación o una mejora drástica al estado actual.

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común y conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos, en cualquier situación o condición de empresa.

Por ultimo, tanto la organización como nosotros mismos, en cualquiera de las posiciones que nos toque desempeñar, nunca debemos perder de vista que una organización está compuesta de gente no solo máquinas, políticas, actividades u organigramas.

El mejoramiento de la calidad incluye a los clientes (externos) y proveedores (clientes internos) como parte de la organización de gente.

Conocer como los clientes perciben y valoran a una institución, ubicada en el estado de Aguascalientes de acuerdo al cumplimiento de sus expectativas, es estar hablando necesariamente de un tipo de empresa local, de tamaño medio o regular a pequeño y esto, implica mejorar de manera gradual o radical los procesos o modelos existentes con una visión de mercado mas complejo y no por eso mas importante que al que se ha referido con antelación, ya que ambos, necesitan de una misma visión, de un mismo objetivo, y por ende de igualdad de condiciones en herramientas para destacar en el mercado, provocando un desarrollo mas uniforme, equitativo y reforzado, tomando el trabajo de la medición al cliente y la detección de sus expectativas para satisfacerlas como ventaja competitiva en la organización y no como una pesada carga estresante y ajena a la actividad diaria del empresario.

### **1.2.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

#### **1.2.3.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo nuevo, para determinar el grado de satisfacción del cliente en la micro y pequeña empresa del municipio de Aguascalientes, mediante el análisis previo de los modelos existentes.

#### **1.2.3.2 Objetivos particulares**

- Analizar los principales modelos existentes, para la medición del servicio al cliente
- Evaluar los principales modelos existentes, para la medición del servicio al cliente
- Adecuar un nuevo modelo para determinar el grado de satisfacción del cliente, y conocer la importancia que le da el mismo, a los diferentes servicios que recibe VS los que espera recibir, adaptado a la pequeña, mediana y micro empresa en la ciudad de Aguascalientes.

### **1.2.4. DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO**

La investigación a desarrollar es descriptiva estructurada, basada en una técnica exploratoria documental de análisis



## **FUNDAMENTO**

Única y exclusivamente se pretende observar un fenómeno que ocurre en el medio en el que naturalmente se desarrolla (el mercado)

Se identifican y se analizan diferentes valores de las variables en un documento generado específico existente y posteriormente se compara contra los valores de las mismas variables de otro documento o tesis similar existente.

El planteamiento, servirá de apoyo para llegar a conclusiones de valor dando la pauta, para posteriores investigaciones al respecto.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los clientes, no suelen quejarse. Tal vez se quejen si encuentran una falla, una actitud extremadamente ofensiva por parte del servidor, o un problema grave como resultado de un mal desempeño u organización interna, más para la mayoría de los casos no dicen nada. En otras palabras, sus quejas son latentes u ocultas, y en la mayor parte de las situaciones, estas serán ocultas y por lo mismo, más peligrosas y difíciles de detectar.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la organización en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes o usuarios se formen una opinión positiva, la organización debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del usuario es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los usuarios que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido, en todos los niveles productivos en México.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales, comerciales y de servicio de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las organizaciones envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Actualmente podemos identificar diferentes propuestas de modelos útiles para la medición de la satisfacción del cliente, con la finalidad de concretar lo imperceptible y facilitar el análisis al respecto.

Estos estudios permiten a la dirección, preocupada por conservar a sus clientes y hacer de éstos clientes, clientes fieles que garanticen permanencia a la organización, la toma de decisiones a través del seguimiento certero y cuantitativo, acerca del cumplimiento de sus expectativas o no, tomando estas como variables susceptibles de ser medidas y por lo tanto controlables, dejando a un lado la opinión del cliente tomada como la simple voz sin eco del mismo.

Es por eso de suma importancia analizar de manera seria y constante cada uno de los puntos claves para desarrollar un modelo efectivo orientado a medir la satisfacción del cliente respecto a la organización de menor tamaño, motivando al pequeño empresario para ejercerlo, y aportando con esto, una herramienta fácil que le permita a este sector de la producción y el servicio, entrar activamente en la competencia.

#### **El trabajo de investigación propuesto permitirá**

Permitirá la existencia de un modelo para su posterior utilización, susceptible de tomar en cuenta los resultados e indicadores normales que arroja cualquier empresa con estas características, y una visión comparativa con la opinión real (y actualizada) del cliente.

Su utilidad y auténtico valor se desarrolla cuando este tipo de estudio se conserva y se puede probar en posteriores investigaciones que este modelo aportará un diagnóstico de la situación actual frente a los clientes, y este conducirá a una toma de decisiones y actuaciones.

#### **Así mismo, permitirá al investigador:**

Inferir acerca de la posibilidad de que exista un modelo adaptable y realmente efectiva para el sector terciario mexicano, con características de micro, pequeña o mediana empresa.

La decisión de proponer este modelo a través, ha surgido debido a la visión del investigador respecto a que ninguna empresa, (sin importar su condición o tamaño), nunca deberá de sentirse satisfecha una vez cubiertas (aparentemente) las expectativas básicas del cliente y siempre tendrá que estar en busca de mejorar, de dar más y mejores opciones al mercado de su interés, sin perder de vista la opinión del mismo (la cual cambia de manera constante) ya que esta no solo es y será la clave del éxito de la empresa, sino también, será la clave de la permanencia que finalmente es el interés actual de todos los participantes en el mercado.

## 1.3 ANTECEDENTES

### 1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE ANTECEDENTES

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las organizaciones considerables beneficios en cuanto a productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes o usuarios, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado *Modelo de las Deficiencias* (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (TOMADO EN CUENTA COMO BRECHA o HUECO), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias:

1. Percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes
2. Conversión perceptual en especificaciones de calidad
3. Entrega del servicio, incluyendo contactos anteriores y posteriores
4. Comunicaciones externas a los clientes

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN , 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que

provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida a continuación, mostrando los factores que contienen cada uno de los GAPS susceptibles de ser medidos, desglosados por cada uno de los puntos y por cada uno de los participantes en el proceso de intercambio del servicio (cliente-proveedor), como sigue:

GAP1. Discrepancia entre expectativas de clientes y percepción de directivos sobre las expectativas

GAP2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos sobre las expectativas de los clientes y especificaciones de calidad

GAP3. Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente conocido

GAP 4. Discrepancia entre el servicio y lo que se comunica a los clientes sobre el

GAP5. Discrepancia entre percepciones y expectativas de calidad de servicio de los clientes.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

**GAP** Estratégico (GAP 1)

**GAP** Técnico de diseño (GAP 2)

**GAP** Funcional o de Ejecución (GAP 3)

**GAP** de Relaciones Externas (GAP 4)

**GAP** Global (GAP 5)

Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

GAP ESTRATÉGICO
GAP TÉCNICO
GAP FUNCIONAL
GAP RELACIONES EXTERNAS
GAP GLOBAL

Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)

El modelo SERVQUAL (1993) define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. (organización de estudio para las organizaciones en la medición de calidad en el servicio al cliente) analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la organización o el departamento proveedor del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales (internas o externas, formales o informales).

Actualmente, los anteriores descritos son pocos conocidos en México, y en concreto en el estado de Aguascalientes, por los practicantes cotidianos del servicio, infiriendo dos causas: la primera, y la mas probable, será la falta de estudio y/o especialidad en el tema por un comerciante en función, ya que esta ocupación se profesionaliza en el estado de Aguascalientes a un ritmo del 0.01% al año (IEA: profesiones y profesionalizantes 1999) y la segunda, el hecho de que lo consideren inútil, complejo o poco práctico para sus funciones.

No está de más reafirmar la inquietud del investigador por dar a conocer de una forma práctica y sencilla una herramienta por demás comprobada en todo el mundo, haciendo algunas adecuaciones para el mercado local, y los aspectos que lo influyen.

---

## CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

---

La popular frase "El Cliente siempre tiene la razón" deberá dejar de ser un mito para convertirse en una irrefutable realidad. La cuña latina "Caveat Emptor" ("Que vea el cliente como se las arregla") perderá espacio y las organizaciones -reactivas- que la mantengan como principio organizacional tenderán a extinguirse.

Con cierta frecuencia habremos escuchado o habremos mencionado la frase "Meter Gato por Liebre"... es decir dar algo de menor valor por algo de mayor valor, hoy esta frase pierde vigencia cada vez más, ya que el objetivo de una organización pro activa deberá ser "Meter Liebre por Gato", darle al cliente o usuario más de lo que estaba esperando recibir, y no solo en cuestión de productos, sino en cuestión de: SERVICIO, información, actividades, actitudes, etc. Satisfacer no es suficiente, ahora todos buscan hacerlo, DELEITAR deberá ser nuestro objetivo.

El mercado público deberá iniciar cambios conceptuales: de tal manera que los Usuarios, Alumnos, Pacientes, Afiliados, Socios sean tratados como CLIENTES.

Un Informe del Departamento de Asuntos Comerciales de la Casa Blanca reportaba que: "Un cliente insatisfecho manifiesta su insatisfacción 11 veces" mientras que "Un cliente satisfecho lo hace 1 vez". La trascendencia de brindar un excelente servicio se ve ponderada en una dramática dimensión cuando analizamos estas cifras, y si interpretamos a estos clientes como mi cliente interno, compañero de oficina y/o de escritorio, entonces deberemos de interpretarlo como un punto álgido para establecer un ambiente interno de trabajo adecuado en nuestra organización y entonces poder traducirlo en resultados eficientes y servicio al cliente orientado a las nuevas exigencias de calidad y conciencia de las mismas.

La calidad en el servicio es responsabilidad de todos, y en la actualidad no puede haber pretexto alguno para no implementarla de forma seria y ordenada, a través de herramientas adecuadas que garanticen la satisfacción del cliente como comprador, y del empresario, como proveedor.

A continuación se abordarán los conceptos básicos importantes para conocer de las bases de la presente propuesta, y la raíz del tema.

## **2.1 MERCADOTECNIA**

### **2.1.1 Mercadotecnia (concepto)**

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Además satisfacer necesidades y deseos del público consumidor o cliente.

### **2.1.2 Metas de la Mercadotecnia**

Como complemento de la información dada, y para efectos de la propuesta que se propone a continuación, se considera de suma importancia, el hecho de especificar las meta de la Mercadotecnia como puntos a tomar en cuenta para poder establecer la relación de la misma, en un sentido específico, con el logro de la satisfacción del cliente, como resultado de un buen resultado en la calidad percibida del servicio en un negocio (servicio), o con la distribución de un producto tangible.

1. Si demanda (-), Mk de Conversión. Imagen (+) del producto.
2. Si demanda mínima, Mk de estímulo para deseo de compra.
3. Si demanda latente, Mk de fomento, agregar atributos al producto.
4. Si demanda (++), Mk sincronizada, con volumen Cte. de ventas.
5. Demanda plena (suficiente), Mk de mantenimiento.
6. Demanda excesiva, des-Mk, limitar demanda.
7. Demanda planeada; Mk integral (dirección departamental).

### **2.1.3 Funciones principales de la Mercadotecnia**

Las funciones de la mercadotecnia, son la base de la las 6P.s, las cuales explican el razonamiento del autor (F:Kottler,1999), al plantear la alternativa de agregar dos "P" al listado antes conocido por el mercadólogo, el cual efectúa actividades como:

Investigación de mercados

Promociones

Decisiones sobre el producto  
Decisiones sobre el precio  
Ventas (Fuerza de ventas, +canal,...)  
Distribución (Plaza).  
Posventa

#### **2.1.4 Mercadotecnia: 4Ps VS 4Cs**

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales que son: el mercado meta, necesidades del consumidor, mercadotecnia coordinada y rentabilidad. Mercado Meta: es un grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

Necesidades del consumidor: carácter de aquello de lo que no pueden prescindir los clientes.

Mercadotecnia coordinada: esto vendría siendo como el juego de promoción-venta de un producto de una empresa dirigido a un grupo de personas. La mercadotecnia combinada significa dos cosas: la primera, que deben coordinarse entre sí, y, la segunda, la mercadotecnia debe estar bien combinada con los otros departamentos de la empresa. La mercadotecnia no funciona bien cuando sólo un departamento y sus empleados se percatan del efecto que tiene la satisfacción del cliente.

Rentabilidad: el propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia. Los mercadólogos deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas.

Las firmas de negocios, sean grandes o pequeñas, están enfocadas hacia la planeación mercadotécnica. El proceso puede ser visto en una forma generalizada comprendiendo cuatro importantes elementos. Primero, existen los requisitos previos de planeación que son responsabilidad de la alta gerencia: la misión, los objetivos, la organización y las políticas.

El segundo aspecto del proceso de la mercadotecnia es el desarrollo de una estrategia a largo plazo, de la cual es responsable la gerencia divisional. Están incluidos varios pasos: análisis



de la situación mercadotécnica, evaluación de las oportunidades mercadotécnicas y sus problemas, identificación de los segmentos de mercado, determinación de la escala de fuerza, consideración de enfoques alternos y selección de una estrategia general.

Una vez que la estrategia ha sido seleccionada es necesario desarrollar la mezcla de mercado – la amalgama de las cuatro áreas estratégicas clave incluyendo producción, distribución, promoción y precio. Así finaliza el plan de mercadotecnia.

Realmente el proceso de mercadotecnia no termina (es cíclico). Este conduce a la dirección y la dirección hacia el control, así evolucionan nuevas estrategias y táctica que complementan el proceso secuencial de la mercadotecnia.

### **2.1.5 El concepto de Marketing**

El buen Marketing consiste en orientar todas las acciones de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. El concepto de Marketing afirma que una empresa debe tratar de descubrir que desean los consumidores y elaborar productos que satisfagan esos deseos. Esta basado en el modelo de Marketing de "los mercados de tracción", lo que en este trabajo llamamos "Jalar desde el mercado", una noción de mucho sentido común que sostiene que los consumidores demandarán aquellos productos que satisfacen sus necesidades.

Cuando una empresa implanta el concepto eficazmente no tendrá que sustentarse en fuertes campañas de venta para persuadir a los consumidores de que demanden los productos que fabrica. En un sentido extremo el concepto de Marketing puede ser definido como la situación en la que no es necesario realizar actividades de venta. El concepto de Marketing fue concebido y así permanece, como una orientación de la empresa a largo plazo, y no ligado a objetivos a corto plazo.

Este concepto refuerza la idea de que los productos de la empresa son los que finalmente determinan si la estrategia estuvo bien concedida o fue elaborada ingenuamente a ciegas. Se basa en una proposición muy simple, una empresa que no tiene clientes satisfechos tiene muy pocas probabilidades de tener éxito a largo plazo.

Críticas al concepto: Según Bennett y Cooper (1979, 1981), La limitación de este enfoque radica en que los consumidores solo pueden hablar de las cosas que le son familiares. No pueden plantear necesidades que requieren productos radicalmente innovadores. En consecuencia, las empresas que confían en el modelo tracción no ofrecen verdaderas innovaciones. Se centran en productos "nuevos o mejorados", pero que en realidad no ofrecen verdaderas modificaciones a los productos que existían con anterioridad. Por lo que deben descansar en fuertes actividades promocionales para competir con empresas que si ofrecen productos verdaderamente innovadores. Esta es la tragedia del concepto de Marketing

### **2.1.6 La Orientación al producto**

Esta orientación afirma que los consumidores demandan productos de alta calidad y recomienda la innovación por la vía del modelo de empuje tecnológico. Los científicos e ingenieros diseñan los productos luego presentan a los consumidores el fruto de sus investigaciones. El proceso se inicia a partir del ingenio y capacidad de invención de los científicos y no a partir de las necesidades y deseos de los consumidores.

McGee y Spiro (1988) han señalado que las críticas al concepto de Marketing no contradicen el contenido básico del concepto. De hecho, argumentan que el concepto de Marketing y la orientación al producto prácticamente coinciden. Afirman: "La orientación al producto, es de hecho, un sinónimo del concepto de satisfacción del consumidor que se encuentra en la filosofía del Marketing".

Estos autores argumentan que la orientación al producto es solo una de las formas de implantar el concepto de Marketing.

En muchas categorías de productos, los consumidores favorecen los productos de alta calidad y están de acuerdo en pagar precios más altos. Pero no todos los productos requieren un nivel de excelencia en la tecnología que se utiliza para fabricarlos y, en otros casos, no todos los productos deben ser necesariamente posicionados en el mercado como productos "Premium".

Los dos conceptos son consistentes entre si ya que, en última instancia, la orientación al producto debe estar al servicio del concepto de marketing para que un producto pueda tener éxito. Si no toman en consideración el concepto de Marketing, las innovaciones por la vía del modelo del "empuje tecnológico" muy a menudo conducen a lanzamientos de productos que fracasan. Los científicos e ingenieros pueden ser muy bien la fuente de nuevas ideas pero también pueden proponer productos que finalmente no sirven a mercado alguno.

Charles W. Lamben en su libro Marketing señala a la miopía de mercadotecnia como "la definición de un negocio en términos de bienes y servicios, mas que en los beneficios buscados por el consumidor", es decir el negocio tiene como punto de partida al producto y no la necesidad del consumidor.

Jerry McCarthy y Philip Kotler propusieron hace ya mas de dos décadas cuatro elementos base que integraban lo que denominaron mezcla de mercadotecnia o las 4P's –Producto, Precio, Plaza y Promoción- y desde entonces han sido éstos los que han marcado la pauta en la planeación de Marketing. Sin embargo, con las nuevas tendencias originadas por los grandes cambios a los que nos ha sometido la era de la información, la tecnología y la competencia, es conveniente recapacitar sobre la situación actual y las variantes que pudieran aplicarse a las famosas 4P's.

Bob Lauterborn director de comunicaciones de mercadotecnia y publicidad corporativa de International Paper Co., hace una propuesta llamada las 4C's en donde propone cambiar el enfoque clásico de McCarthy y Kotler sustituyendo al producto por el consumidor, al precio por el costo, a la plaza por la conveniencia y a la promoción por la comunicación.

El producto por el Consumidor: Lauterborn propone cambiar el enfoque del producto hacia el consumidor, buscar a los consumidores y descubrir sus necesidades; entonces y no antes fabricar el producto a comercializar.

El precio por el costo beneficio: entender el costo beneficio que el consumidor necesita en vez de preocuparse de manera obsesiva por el precio, ya que el dinero –dice Lauterborn- es solo una parte del costo, "Lo que están vendiendo cuando tienen un negocio de hamburguesas no son

sólo hamburguesas por unos cuantos pesos de más o de menos. Es el costo del tiempo de manejar hasta el sitio donde ustedes están, el costo de adquirir conciencia sobre comer carne, contra posiblemente el costo de la culpa por no seguir las modas. El valor no es mayor si la hamburguesa es más grande y se vende a un precio más bajo; se trata de una compleja ecuación entre tantas soluciones".

La plaza por la conveniencia: en una época en que los servicios a domicilio, el comercio electrónico vía Internet, las tarjetas de crédito y las cadenas comerciales son ya una tendencia significativa en un segmento con una capacidad económica importante, cobra relevancia el buscar la conveniencia del consumidor en su traslado para adquirir bienes o servicios mas que en los canales mas fáciles o convenientes para la empresa.

La promoción por la comunicación: el bombardeo masivo de publicidad ha ido perdiendo cada vez mas eficacia en sus impactos, ya no basta con exponer información a diestra y siniestra, sino que es importante considerar al proceso de la comunicación en la promoción de los productos, establecer relaciones en que la información fluya de manera bidireccional y considere al consumidor no como una presa a la que hay que disparar, sino como un individuo con una necesidad insatisfecha y la posibilidad de establecer una relación que me permita a mi empresa ayudarlo a satisfacer esa necesidad logrando al mismo tiempo los objetivos de la organización.

Tal vez mas que reemplazar las 4P's habría que considerar el enfoque utilizado y cual es la presencia de las 4C's dentro de la empresa, es importante citar a Stanton en su libro fundamentos de mercadotecnia que describe de manera muy clara el enfoque hacia la necesidad del consumidor más que al producto mismo:

En conclusión, se podría decir entonces que hay tres características que hacen al Concepto de Marketing y son la orientación al cliente, esfuerzos coordinados entre todos los Departamentos de la empresa para proveer satisfacción al cliente y el énfasis en las ganancias al largo plazo.

El cliente es el punto de enfoque para definir como cada área de la empresa trabaja. Los productos son creados con la meta de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Todos los Departamentos en la empresa trabajan juntos hacia la meta de la satisfacción de los clientes.

Estos coordinan sus esfuerzos tanto para satisfacer las necesidades de los clientes como para alcanzar las metas de la empresa a largo plazo.

Cuando una empresa está buscando implementar el concepto de Marketing, tiene una Orientación al mercado. Una organización con este tipo de orientación genera inteligencia de mercado sobre las necesidades de sus clientes, la disemina entre los Departamentos y responde de forma amplia, es decir con todas las áreas de la empresa a la información. Las empresas que adoptan el concepto de Marketing están comprometidas a filosofías de gestión con enfoque de mercado y clientes.

El concepto de producto, por otro lado, es una filosofía con enfoque en las características del producto y el concepto de producción, resalta la filosofía con foco en la producción y los procesos de distribución.

El concepto de producto asume que los consumidores comprarán el producto con la mejor calidad, performance y características. Ralph Waldo Emerson profesó esta filosofía cuando dijo: "Si un hombre... hace una mejor trampa de ratones....el mundo va a marcar un camino a su puerta".

Desafortunadamente, esto no es necesariamente cierto. Los consumidores comprarán productos que perciban como los que les proveen el mejor o mayor valor. Esto no es necesariamente lo mismo que el producto con las mejores características. Las empresas con Orientación al producto fallan en ver el impacto del entorno cambiante en el futuro.

## **2.2 CONCEPTUALIZACION DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE**

### **2.2.1 Servicio**

De acuerdo al investigador, el servicio debemos entenderlo como el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente o usuario espera recibir y también aquellas que no espera, además del producto o del servicio, centro de atracción o trabajo.

Es el resultado generado por las actividades de interrelación entre el proveedor y el usuario, y por las propias del proveedor para satisfacer las necesidades del usuario. Existen varios autores, que sostienen diferentes conceptos acerca de la palabra "servicio", desde el punto de vista comercial o mercadológico:

- Alfred Marshall (1842-1924) bienes (servicios) que dejan de existir en el momento de la creación.
- Países occidentales (1925-60) los servicios nos llevan a un cambio, en la forma de un bien.
- Kotler, (2000) opina: un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico.
- Son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio. (Stanton y Futrell, 1996)

Una mercancía comercializable aisladamente, o sea, un producto intangible, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes  
Es el conjunto de presentaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 2000).

### **2.2.2 Prestación del servicio**

Son todas las actividades desempeñadas por el proveedor que involucren personal e instalaciones para el suministro de un servicio (Kotler, 2000)

### **2.2.3 Calidad**

Conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confieren su habilidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.(Horovitz,2000)

### **2.2.4 Servicio al cliente**

Son los beneficios sumados en el conjunto de acciones y procesos que se ofrecen.(kotler, Stanton 1999)

*Se pueden considerar 2 enfoques en lo concerniente a Servicios al Cliente:*

#### **1. El Servicio como Centro del Negocio**

En esta clasificación se incluyen las Instituciones Financieras, Centros Médicos, Consultores, Profesionales, Agencias Publicitarias, Agencias de Viajes, Restaurantes, entre

otros de esta índole. Los clientes existentes generan entre el 85% y el 95% del volumen de los negocios de las empresas de servicios.

## 2. El Servicio como Servicio de Apoyo

Es decir el Servicio como Apoyo a la comercialización de productos o de servicios propiamente, sea de manera directa o indirecta. Si nuestra empresa se dedica a la comercialización de productos tangibles, buscaremos brindar a través del concepto de Servicio al Cliente, una ventaja diferencial frente a otras empresas del mercado. Esta ventaja diferencial debe iniciarse con la aplicación de las mejores relaciones inter-personales, teniendo como base la concienciación de la tremenda importancia del cliente en el ámbito empresarial y comercial. La ventaja diferencial deberá continuar luego con el desarrollo e implementación de Sistemas de Servicio al Cliente.

### 2.2.5 Atención al cliente

Para facilitar la definición de lo que es la atención al cliente se debe entender entonces, lo que no es:

- No es algo efímero.
- No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
- No equivale a “ensayar la sonrisa” ni a aplicar la “encantadora ética académica”.
- No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan, por ejemplo: “El cliente es el rey”.
- No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.
- No es algo que arroje resultados inmediatos.
- No se relaciona con la afirmación según la cual «el cliente siempre tiene razón».
- No es algo que se inicie después de realizar la venta.

Sin embargo, se sabe que todo individuo orientado al sector terciario, o dedicado al servicio, conoce al menos una empresa, quizá la propia, que en alguna ocasión ha tratado de poner en práctica una u otra de las medidas citadas, que ha presumido de “poner al cliente en primer lugar” y que ha llegado a estar “orientada al cliente”. Todas estas ideas están de moda en la actualidad y muchos directores se aferran a las palabras altisonantes tan pronto como detectan un problema, intentando aplicarlas a sus heridas como si se tratara de «curitas». No dará resultado, y menos a largo plazo una medida como la antes mencionada, y esta es una de tantas razones por las que el investigador se motiva a extender el presente documento y, sobre todo, a proponer una adaptación de un modelo efectivo de medición del servicio, entendido como tal y reconocido por lo

que es y como funciona, evitando así confusiones tan comunes como las antes presentadas.

Siempre ha habido empresas que han sabido satisfacer al cliente, aunque muchas de ellas, en el pasado, consideraron que eso era lo normal y no pretendieron presumir de ello. Tal actitud se deriva, en parte, del hecho de contar con una buena dirección, en parte de contar con un buen conocimiento de su organización y procesos de la misma, y en parte de disponer de un buen personal.

Para empezar se intentan cubrir todos los aspectos de la relación cliente/proveedor desde el instante mismo en que el cliente y/o usuario oye hablar de la empresa y entra en contacto con ella. Quizá con la recomendación. El primer contacto real podría ser interno y/o externo.

## 2.2.6 Tipos principales de servicio

Existen dos tipos de servicio: Servicio material y Servicio personal, como a continuación se explican

### 1. Servicio Material

Sin él es imposible prestar un buen Servicio Personal. Consiste en el producto o servicio real que se vende. Se basa en «obtener el producto correcto» y abarca aspectos tales como camiones y materias primas, propiedad y sistemas telefónicos.

No sólo incluye el diseño y fabricación del producto. Incluye, además, el trabajo administrativo anterior a la definición de cualquier producto o servicio: la fijación de precios, los volúmenes producidos, *la calidad*, los tiempos de producción, los recursos de apoyo, los métodos y hábitos Trabajo, los niveles de personal, los sistemas de información y las comodidades físicas.

Todos estos elementos constituyen el material con el que una empresa sus productos y moldea su carácter. Si esta parte de la ecuación es errónea, nunca habrá clientes que atender. Por tanto, el Servicio Material es relativamente fácil de definir, medir y comparar.

- Si cualquiera de estos servicios materiales fallara no se tardaría en oír quejas. El buen trato al usuario podría hacer que éste se sintiera menos molesto por las deficiencias del servicio, pero no logrará que mejore su opinión al respecto. De nada sirve dar una mano de pintura brillante a una madera carcomida.

### 2. Servicio Personal

El Servicio Personal es la forma en que se presta el Servicio Material (generación de datos, estadísticas, levantamiento de censos, compilados de información estatal y federal de



tipo económico, demográfico, etc.). Incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa. Es, probablemente, la parte más visible de nuestras operaciones y, con frecuencia, la parte por la que se juzga si nuestra empresa es «buena» o «mala».

Si desarrollamos mal el Servicio Personal habremos perdido el tiempo y el dinero empleados en crear el servicio material.

### **Orientación a la satisfacción de la calidad en los servicios**

Dos principios fundamentales elevados como insignias por las empresas japonesas son:

- 1º Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo
- 2º Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto. Pensar desde el punto de vista de los demás.

Si una organización sigue el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad y eficiencia y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y/o usuarios y verá crecer su prestigio paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una organización que siga el principio de "primero las utilidades", posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

En cuanto al segundo aspecto fundamental antes mencionado, que es la orientación al usuario o cliente, las organizaciones deben ofrecer productos y/o servicios que los usuarios desean y adquieren gustosos.

La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al cliente, **es ponerse siempre en el lugar de los demás**; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista, actividad, que definitivamente es dominada por la pequeña y/o mediana empresa por numero de clientes y ventas anuales, ventaja por sobre las grandes empresas que necesitarán definitivamente un modelo complejo para asegurarse que sus clientes han salido satisfechos en determinado momento, después de determinado periodo.

En la pequeña empresa NO es necesario contar con modelos complejos que le ayuden a determinar o medir la satisfacción de su cliente, la necesidad entonces, radica en hacer conciencia de que es importante fijarse en este detalle y contar con un modelo simple para hacerlo como parte de la actividad diaria, culturizando al empresario al respecto, motivando a un trabajo orientado al

cliente, y por ende, garantizando un crecimiento firme hacia el desarrollo económico firme y mas seguro.

## **2.2.7 Clientes Externos y Clientes Internos**

Por mucho tiempo se le ha dado una mayor importancia al cliente externo, que al cliente interno, pero sin un cliente interno satisfecho y motivado difícilmente lograremos un cliente externo satisfecho.

Bajo este parámetro, todos somos y hacemos empresa. No existe mayor responsabilidad en los altos mandos o menor importancia en la base de la pirámide. Todos en la organización tenemos una gran responsabilidad, responsabilidad que mediante la puesta en marcha de la sinergia permitirá implementar el “Esprit de Coros” (espíritu de servicio), creando un ambiente interno saludable orientado hacia el cliente externo.

### **EL CLIENTE EXTERNO ES UN CLIENTE VOLUNTARIO**

Es aquel cliente que decide asistir a nuestra organización (y no pertenece a la misma) para obtener un servicio, información, o producto, derivado de una necesidad previa provocada por la información previa que el mismo tiene acerca de el producto o servicio que ofrecemos.

### **EL CLIENTE INTERNO ES UN CLIENTE CAUTIVO**

Es el empleado de la organización desde el portero o intendente, hasta la dirección general, ya que seguramente dependemos unos de otros para poder concretar un trabajo determinado. Generalmente el concepto en las organizaciones del cliente interno manifiesta que, mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

## 2.2.8 Vínculos entre Lealtad y Satisfacción

Existen grandes vínculos entre Lealtad y Satisfacción puesto que a mayor satisfacción, mayor lealtad existirá. Los Clientes (internos y/o externos) completamente satisfechos son 42% más leales a la ORGANIZACIÓN, que aquellos sencillamente satisfechos.(PARASOURAMAN 2000).

La mala atención y servicios proporcionados por el personal de una empresa, generan la primera causa para la pérdida de clientes y/o deserción de personal, (el 68%). Captar un cliente nuevo cuesta 6 veces más que mantener uno. Mantener los clientes que se tienen, sin descuidar el desarrollo del servicio, es lo que se pretenderá en cualquier tipo de empresa.

El Servicio al Cliente requiere de sonrisas y sistemas. Si bien es cierto, las sonrisas son importantes para brindar un trato adecuado, las sonrisas no son el todo, pues de nada serviría tener a todo el personal entrenado para sonreír, si ninguno de ellos está preparado para brindar soluciones al cliente. El ejecutivo debe desarrollar sistemas de deleite al cliente, es decir, vías que permitan que un excelente servicio y atención a los clientes no se dé por coincidencia, o porque es un cliente especial, sino porque todos los clientes -sean quienes sean- reciben un excelente trato. Los clientes no deben ser mejores atendidos porque vienen recomendados. Actualmente, el servicio al cliente es entendido como una actividad empírica, sin embargo, es claro que es mas que eso ya que, como se ha planteado con antelación, el servicio con calidad al cliente es personas con actitud, pero también procesos eficientes controlados.

## 2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

### 2.3.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y

pueden ser de dos tipos:

Empresas que producen bienes de consumo final

Empresas que producen bienes de producción.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :

- Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
- Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.
- Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
- Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios ( comunicaciones, energía, agua )
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad ( Hospitales )
- Finanzas y seguros

### 2.3.2 SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera ( Nafin )

Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### **2.3.3 SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA**

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una

organización, tales como:

Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: Este criterio establece que una **empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados**, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio **una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales**, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que **una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo**, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

Criterios de Nacional Financiera: Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

#### 2.3.4. OTROS CRITERIOS

Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

- Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

- Semi básicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Criterios de Constitución Legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Soc. de Responsabilidad Limitada, Soc. Cooperativa, Soc. en Comandita Simple, Soc. en Comandita por Acciones, y Soc. en Nombre Colectivo.

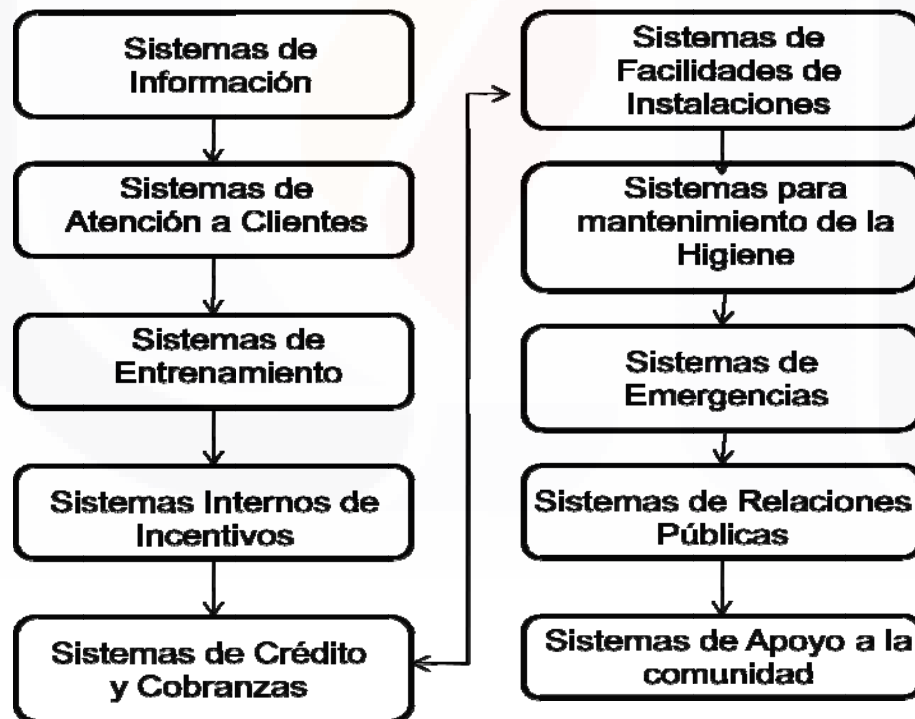


## CAPITULO 3. ANALISIS DE MODELOS EXISTENTES

En adelante se plantearán los diferentes modelos y propuestas mas frecuentes que existen para la medición de la satisfacción al cliente, los cuales, posteriormente serán comparados y analizados respecto a las necesidades de una empresa micro, pequeña y/o mediana local en el municipio de Aguascalientes, como principal tema para el desarrollo del planteamiento, que en lo sucesivo se planteará.

### 3.1 MODELO UNO.- PROPUESTAS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

10 pautas para desarrollar e implementar *Sistemas de Deleite al Cliente en la organización* (CRONIN Joseph y TAYLOR Steven, 1999):



La propuesta del autor, se centra en las acciones a llevar a cabo en una organización de servicio que sea suficiente, para el logro de la satisfacción del cliente.



El criterio y descripción del modelo, se desarrolla a continuación, brevemente:

1. Sistemas de Información.- Desarrollo de folletos informativos; instalación de displays; relojes; operadora telefónica para brindar información; televisores con videos corporativos; etc.
2. Sistemas de Atención a Clientes.- Departamento de reclamos; nuevas instalaciones; áreas especiales de atención a usuarios, etc.
3. Sistemas de Entrenamiento.- Programas de mejoramiento continuo relacionados con aspectos técnicos del producto o servicio, entrenamientos cruzados, relaciones humanas, servicios al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros.
4. Sistemas Internos de Incentivos.- Desarrollo de programas de incentivos al personal por "Excelencia en la atención" - "Colaborador del mes" -"Mejor idea".
5. Sistemas de Crédito y Cobranzas.- la cual en este caso no aplica, sin embargo, lo pudiéramos traducir en: establecer la responsabilidad de un empleado responsable de solicitar el trabajo necesario para el área correspondiente y registrar entrega para posterior reconocimiento por pronta entrega de información requerida interdepartamental.
6. Sistemas de Facilidades de Instalaciones.- Áreas para circulación de clientes (internos y externos) bien decoradas y mantenidas. zonas de estacionamiento amplias y suficientes (visitantes e internos); y en el área de servicio al cliente externo: Mostradores más amplios, iluminados, referentes, etc.
7. Sistemas para mantenimiento de la Higiene.- Servicios higiénicos bien instalados y permanentemente mantenidos; Elaboración de cronogramas del personal de limpieza.
8. Sistemas de Emergencias.- Saber quiénes deben actuar como líderes en momentos de emergencias o accidentes que los clientes (internos y usuarios o visitantes) pudiesen tener en nuestras instalaciones y qué debe hacerse; Botiquín con medicamentos menores.
9. Sistemas de Relaciones Públicas.- Llamadas o envíos de tarjetas por cumpleaños; tarjetas de Navidad; cócteles de aniversario; disponibilidad de café y otras bebidas en visitas de clientes externos a nuestras instalaciones;
10. Sistemas de Apoyo a la comunidad.- Campañas comunitarias; Apoyos deportivos; Apoyos culturales. El Servicio al Cliente requiere de una serie de aspectos a considerar como parte de una cultura: **una cultura de servicio.**

Si bien, es uno de los modelos mas simples, se observa por demás general y con pocos espacios de retroalimentación por parte del cliente a la empresa, muy limitado en la proporción de instrumentos para la medición del la calidad en el servicio al cliente. Realmente, a pesar de que se ostenta como modelo, al criterio del investigador, es una serie de factores a tomar en cuenta para garantizar el servicio al cliente.

No existe un modelo gráfico completo, el cual mencione consecuencias o acciones detalladas y/o hacia donde van dirigidas cada una de las mismo. Incluso, no se menciona de donde salen o quien será el responsable que lo respalde, no hay una metodología para aplicar y/o dar seguimiento al mismo, por lo que es muy general y poco susceptible de ser tomado en cuenta para el propósito serio, de implementación y desarrollo en una MPyME de la localidad.

### 3.2 MODELO DOS: SATISFACER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS DE LOS CLIENTES (GRÖNROOS, C. 1982):

El modelo que a continuación se muestra, consiste en cuatro etapas generales, las cuales se refiere únicamente a momentos agradables para el consumidor, sin embargo, no indica el “cómo” de cada una de ellas.



- **Mostrando comprensión .-** Satisfaciendo la necesidad de ser comprendido de tus clientes, es decir, ponerse los zapatos del mismo y desde esa perspectiva, solucionar sus problemas y/o satisfacer sus necesidades de acuerdo a lo que el cliente o usuario nos manifiesta

- Haciéndolos sentir bien recibidos - Cubriendo la necesidad de sentirse bien recibido. Haciendo la analogía: “La visita” en una casa ajena, necesita sentirse bien recibido y normalmente, el “anfitrión” ofrecerá agua, asiento, comida, ambiente agradable, confianza, etc. Hágalo!! Ya que trabajando de esta manera no solo provoca buen ambiente de trabajo, sino resultados efectivos y disminución de conflictos.
- Ayudándolos a sentirse importantes - La necesidad de sentirse importante, es una de las necesidades básicas a cubrir en el servicio al cliente ya que provoca mayor apertura y comunicación con el mismo, garantizando de esa forma la satisfacción del cliente o usuario.
- Proporcionando un ambiente agradable La necesidad de comodidad se satisface al cumplir con las tres recomendaciones anteriores y se genera, por ende, un ambiente agradable propicio para la buena negociación, para la consecución de objetivos, etc.

El éxito en el trabajo dependerá de cómo se ocupe el empresario y su empresa de estas cuatro necesidades básicas. Desde el punto de vista de la institución la atención al usuario: Corresponde a las especificaciones con que ha sido diseñado, respetando los procedimientos establecidos de servicio al usuario, donde “la calidad del servicio es responsabilidad de todos”.

Darle el lugar y la atención que espera el prospecto de tal forma que se tenga bien informado de cualquier situación que pueda impactarlo con relación a su servicio.

El presente se complementa necesariamente con lo siguiente:

### ***Principios de atención al Cliente***

En la mayoría de los casos establecidos por la institución y en otros establecidos por las mismas personas. En los dos casos se deben de manifestar lo siguiente:

1. Tener una buena presentación en el vestido
2. Atender al usuario en forma cordial
3. Darle una atención al cliente en forma óptima, es decir, de acuerdo a sus requerimientos y nuestras capacidades (no prometer mas de lo que tenemos o podemos hacer por el)
4. Proporcionarle información precisa

### Atender a usuarios cumpliendo con los lineamientos

Para que se ajuste el prospecto a los requerimientos de la institución se debe de tener muy en claro cuales son las políticas de esta, en relación al servicio y conocer muy bien las características de estos para poder determinar si se ajusta a los requerimientos o necesidades del prospecto.

### Detectar las necesidades de los usuarios

Esto se da estudiando e investigando al prospecto, para estudiar su personalidad y poder determinar cuales son sus necesidades. Se debe emplear todos los elementos posibles para hacerse de información referente a nuestro prospecto sobre todo si esto fue una recomendación. Conocer sus expectativas reales ¿Qué quiere, necesita y desea de un servicio?

#### Recomendaciones

- Recordar que el usuario es el número uno para nosotros
- Establecer contacto directo con el usuario
- Debemos saber escuchar a nuestro usuario
- Que es lo que esta requiriendo el usuario en ese momento
- Que es lo que esta buscando
- Con que características lo busca
- Que necesidad quiere cubrir
- Comprender los deseos de nuestros usuarios
- Ponerse en el lugar del usuario
- Hacerle recomendaciones para ayudarlo a decidir sin manipularlo
- Adecuarnos a su necesidad
- Ser pacientes con él, dejarlo que él analice su decisión
- Lograr que el usuario se sienta en confianza
- Cubrir sus necesidades, expectativas y requerimientos de nuestro usuario

Una vez que se identifica la necesidad ¿Cómo se va a satisfacer?

#### **La satisfacción total de un servicio se logra cuando:**

1. Cubre una necesidad específica
2. El servicio reúne las características solicitadas por el usuario
3. El usuario esta convencido de las bondades y beneficios del servicio

4. Encuentra lo que busca
5. Se va satisfecho por el servicio brindado
6. Se lleva una buena imagen de la institución, y de la atención que le brindaron.

Al igual que el anterior, esta es una propuesta que no integra un modelo estructurado con entrada y/o salida de información, respecto a la opinión del cliente (percepción del servicio, servicio esperado, disonancia cognoscitiva, etc.), observando un sistema unidimensional que se concreta únicamente a recomendar a la empresa diferentes acciones internas en el momento de la prestación del servicio.

### 3.3 MODELO TRES. DESARROLLO DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Los clientes juzgan la calidad del servicio en relación con lo que quieren. Consideran la calidad del servicio de una organización comparando sus percepciones de las experiencias del servicio con sus expectativas con lo que debería ser el desempeño del servicio. Una brecha en la calidad del servicio es el resultado de que las percepciones del servicio no están a la altura de las expectativas, como se muestra en el modelo a continuación.

La definición de la calidad en esta forma es más parcial que el concepto tradicional de satisfacción. También es más compatible con los principios de la calidad y demuestra un elevado nivel de confiabilidad y validez. (HAUSER, Jhon R. & CLAUSING, Don.1989)

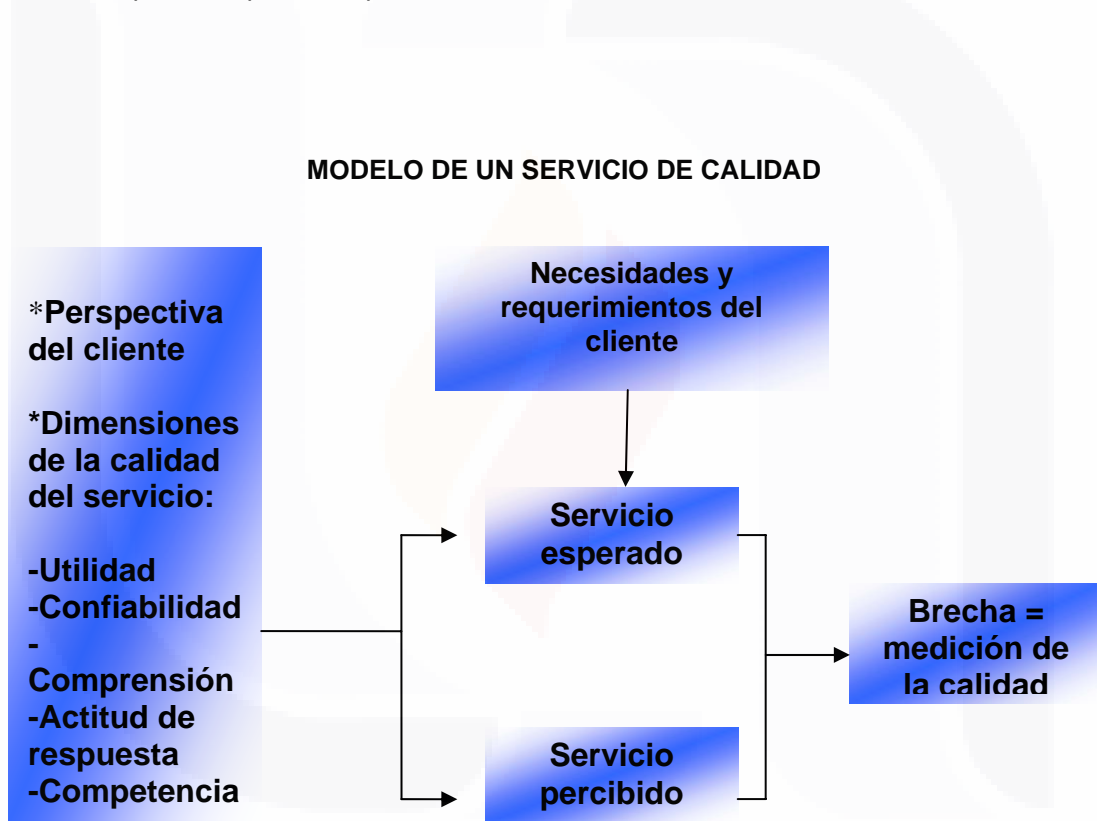
#### Dimensiones múltiples

La calidad del servicio es un concepto complejo y multidimensional, y se compone de varias dimensiones únicas, basadas en diferentes experiencias con los empleados de servicio y en diferentes características. Estas dimensiones implican tanto el proceso de producir el servicio como el resultado.

Por ejemplo, la *ilustración 1*, muestra cinco dimensiones únicas de la calidad para reparar un teléfono. Estas se identificaron analizando las reacciones de los clientes a atributos específicos del servicio. Si se pide a un cliente que ofrezca una sola evaluación general, ya sea de una experiencia de servicio específica, o bien del proveedor del servicio en general –por ejemplo, el promedio de muchas experiencias de servicio- eso puede invalidar la respuesta, y además puede ser frustrante para quien responde. ¿Qué sucede si la reparación fue rápida y precisa, pero el representante de la oficina se mostró descortés cuando habló por teléfono con el cliente?

Como necesidad primordial para el presente modelo, será contar con un departamento de calidad o especialista al respecto, ya que tanto las dimensiones como los requerimientos percibidos del cliente mediante un instrumento específico para ello, necesitan de un seguimiento estricto y la creación de estadísticas como resultado de los estudios de manera periódica, para que, posteriormente se genere un resultado que permita a la dirección general la toma de decisiones que normalmente implica inversión en personal, capacitación del mismo, instrumentos, herramientas, recursos, infraestructura, promoción interna o externa, o procesos y su control.

Es un modelo como todos eficiente, que permite al empresario tomar en cuenta todos y cada uno de los aspectos importantes para el cliente.



## ILUSTRACIÓN 1

## DIMENSIONES DEL SERVICIO DE CALIDAD



### 3.4. MODELO CUATRO. MODELO DE CALIDAD EN SERVICIOS TOMANDO EN CUENTA LAS DIMENSIONES

Para entender el impacto de las acciones comunes de la empresa de servicio y evaluar las acciones de los clientes resultantes del nivel de satisfacción en relación al servicio ofrecido, una organización de servicios debe utilizar un modelo que posea ocho elementos básicos. El modelo descrito abajo fue basado en el concepto de los “**5 Gaps**” (*GAP: no tiene una traducción en español exacta para la aplicación a este tema, sin embargo podemos traducirla como: pasos, brechas, retos*) de V. Zeithalm, A. Parasuraman y L. Berry.

Dimensiones de la calidad del servicio (atributos)

1. Servicio esperado
2. Factores de influencia
3. Servicio percibido

4. Calidad del servicio prestado
5. Nivel de satisfacción
6. Nuevas actitudes
7. Nuevo comportamiento

El primer elemento son las dimensiones y/o atributos de la calidad. La calidad en servicio es un compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas.

La composición de todas las posibles dimensiones describe el servicio por entero. Es importante entender las dimensiones de la calidad para saber cómo los clientes definen la calidad de los servicios. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que seremos capaces de desarrollar medidas para evaluar el desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un Servicio de Atención al Cliente algunos atributos son fundamentales como:

- **Disponibilidad:**  
El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan (por ejemplo, 24 horas por día, 365 días al año).
- **Accesibilidad:**  
El grado con que los clientes consiguen contactar al proveedor en el período en que está disponible (por ejemplo, nº de tentativas para obtener una conexión con éxito).
- **Cortesía:**  
El grado con que el proveedor demuestra un comportamiento cortés y profesional (por ejemplo, cuándo llamo por teléfono al Servicio de Atención al Cliente, los que atienden son siempre corteses y profesionales).
- **Agilidad:**  
El grado con que una Unidad de Atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes (por ejemplo, porcentual de casos resueltos en la línea por el que atiende).



- **Confianza:**

El grado con que el proveedor demuestra poseer la habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable (por ejemplo, después de solicitar un servicio por teléfono, yo tengo confianza de que mi caso será tratado de manera precisa en el plazo combinado).

- **Competencia:**

El grado con que el proveedor demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio (por ejemplo, la persona que me está atendiendo es capaz de responder a mis preguntas).

- **Comunicabilidad:**

El grado con que el proveedor se comunica con sus clientes a través de un lenguaje simple, claro y de fácil entendimiento.



Figura 1

El segundo elemento es el servicio esperado. Conocer lo que los clientes esperan en relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas organizaciones subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan "de adentro hacia afuera" (INCLUSO CON SUS CLIENTES INTERNOS); ellas "saben" lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de "afuera hacia adentro". Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de sus clientes o usuarios.

Importantes características son dejadas de lado y los niveles de desempeño definidos son inadecuados. Además de esto, los clientes atribuyen un peso o una importancia diferente a cada atributo de calidad; el conocimiento del grado de importancia que los clientes dan a los diversos atributos o dimensiones ayudará a la organización a establecer prioridades y arrojará recursos para el perfeccionamiento de la calidad.

El tercer elemento es el factor de influencia. Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones "boca a boca"; las necesidades personales (por ejemplo, los usuarios del sistema de información del INEGI, esperan que cada vez sea mas amigable, menos matemático y mas entendible, otros esperan mayor frecuencia en la actualización de datos, y en el aspecto organizacional, el jefe de diseño espera contar con todo el material necesario para llevar a cabo su función y el encargado de compras espera que las requisiciones de material sean concientes, reales y nunca excesivas, justificadas, en tiempo, etc.); las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas ( que incluyen una variedad de mensajes, directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores).

El cuarto elemento es el servicio percibido. Este elemento es resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio. Por ejemplo, supongamos que un usuario de la información que proporciona la biblioteca INEGI no encuentra cierta variable en un segmento demográfico de la población de Zacatecas y solicita asesoría para obtenerla. Después de un o una serie de contactos con el personal de la biblioteca para obtener la información solicitada, el cliente sale de esa interacción con sus percepciones sobre el servicio. Ellas pueden incluir: en que medida es fácil o difícil contactar o comunicarse con la gente (que tan rápido fue atendido); la rapidez percibida para obtener la información necesaria; la manera y el tratamiento recibido del empleado que atendió el caso. Estas percepciones contribuyen para la evaluación de la calidad del servicio prestado (el quinto elemento).

El quinto elemento es la calidad del servicio prestado. La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

Esa diferencia es entonces ponderada por el grado de importancia que los clientes establecieron para cada atributo. De ese análisis deriva directamente el nivel de satisfacción en relación al servicio (el sexto elemento). De ahí entonces podrán surgir nuevas actitudes (el séptimo elemento). El cliente podrá salir de una consulta y asesoría para localizar información específica con una opinión superior respecto de su organización, especialmente con opiniones más favorables sobre la capacidad del centro de información en enfrentar situaciones de emergencia y sobre su rapidez en atender y ayudar a los clientes necesitados.

Esas nuevas actitudes podrán conducir un cambio en el comportamiento de los clientes, el octavo elemento del modelo, que incluya un aumento de la utilización de los productos o servicios, y la divulgación entre otras personas de los aspectos positivos de su experiencia.

Actitud Demostrada. Generalmente se asume que los clientes insatisfechos divulgan más su experiencia que los clientes satisfechos. Pero, aunque esto pueda ser verdad en muchas organizaciones, nosotros no podemos generalizar este concepto.

La Figura 1 muestra como el cliente o usuario reacciona en función del servicio prestado. Es evidente que clientes altamente satisfechos probablemente construirán actitudes más favorables en relación a una empresa, y que esas nuevas actitudes, como contrapartida, conducirán a un cambio de comportamiento deseado. Del mismo modo, un cliente insatisfecho podrá elaborar actitudes negativas y entonces alterar su comportamiento hacia una dirección indeseada. Es poco probable que clientes satisfechos tomen una actitud desfavorable, o que clientes insatisfechos tengan una actitud favorable. Como también es poco probable que a una toma de actitud más favorable le suceda un cambio de comportamiento indeseado.

Sin embargo, clientes altamente satisfechos o insatisfechos no necesariamente cambian sus actitudes, ni tampoco los cambios de actitud llevan necesariamente a un cambio de comportamiento:

## Actitud demostrada por clientes altamente satisfechos

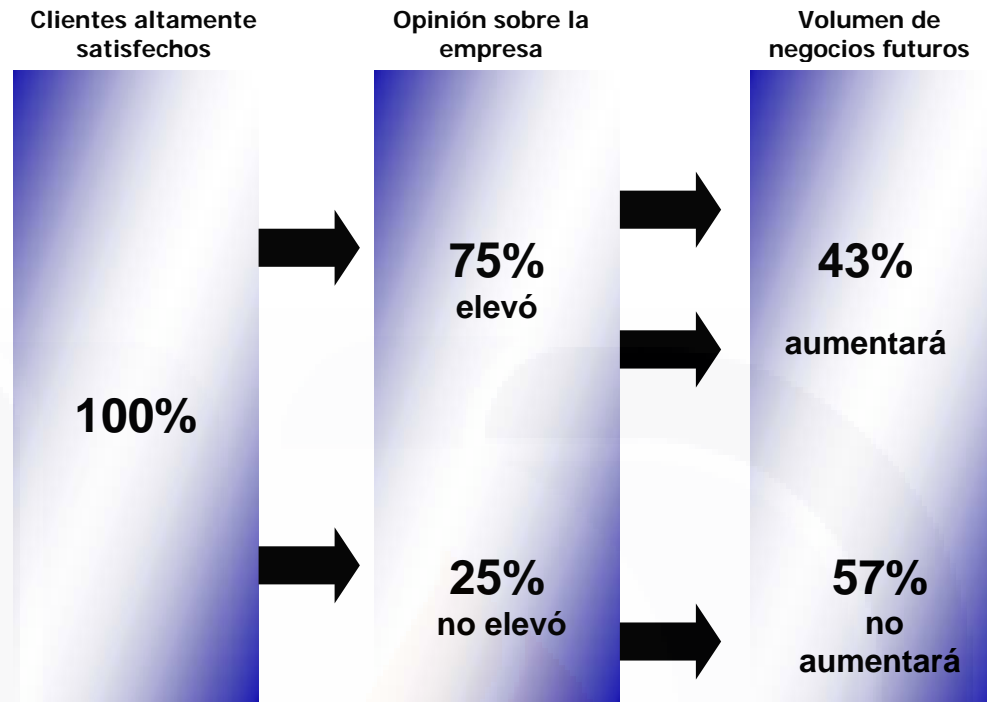


Figura 1

Casi la mitad de esos clientes altamente satisfechos dijo que aumentaría el volumen de relaciones y transacciones y consultas por causa de su experiencia. De ahí que, aunque una alta satisfacción de los clientes no necesariamente resulta en un cambio de comportamiento deseado, ella nunca perjudicará la relación de negocios entre el cliente y la empresa. Entre un grupo de clientes insatisfechos, el 64% dijo que su opinión sobre la organización decayó, y una mayoría de esos clientes dijo que incluso disminuiría su volumen de relaciones con esa organización (figura 2).

Entonces, aunque una insatisfacción de los clientes no siempre resulta en un cambio de comportamiento no deseado, ella nunca ayudará la relación de negocios entre el cliente y la empresa.

En resumen, el conocimiento sobre el cliente y el mercado (independientemente de que exista compra entendida como intercambio monetario o no), derivados de la calidad del servicio recibido, y la medición del impacto de esas acciones, favorables o desfavorables, aumentará significativamente la oportunidad de una empresa de tomar mejores decisiones de negocios, de elevar la lealtad de sus clientes y usuarios y de fortalecer su posición y prestigio competitivo ante la sociedad.

**Actitud demostrada por clientes altamente satisfechos**

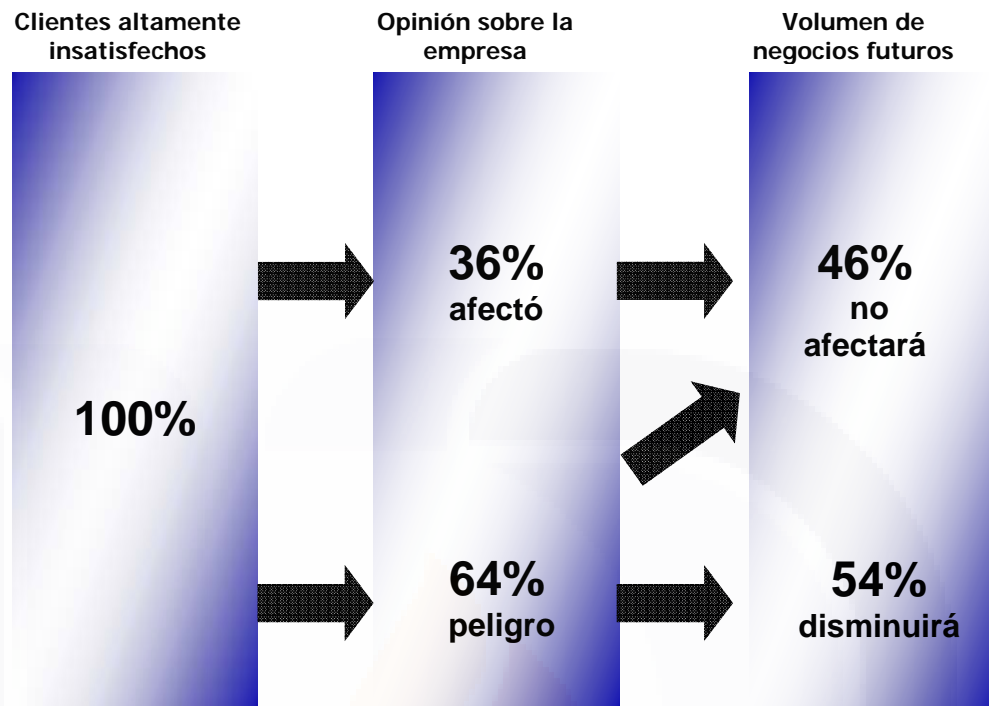


Figura 2

Así mismo, es necesario atender cada uno de los rubros expuestos con antelación sin excepción, observando que este modelo deberá ser aplicado para un sistema complejo de servicio para que valga la pena el esfuerzo que representa en inversión de tiempo, herramientas, personal capacitado y mantenimiento del sistema.

**3.5 MODELO CINCO. EL ENFOQUE DEL INCIDENTE CRÍTICO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS CLIENTES**

Las discrepancias en los puntos de vista pueden surgir cuando quienes participan en el encuentro de servicio tienen opiniones opuestas sobre las causas fundamentales de los acontecimientos, es decir, cuando difieren sus atribuciones.

**Modelo de la atribución o de incidencia crítica**

Hay muchas predisposiciones en el proceso de atribución (Fiske y Taylor, 1984). Algo que con más claridad es pertinente para las percepciones de los proveedores de servicios y de los clientes es la tendencia a la atribución egoísta, es decir, la inclinación de las personas a apropiarse del crédito de su éxito (como dar atribuciones internas por sus éxitos, una tendencia al mejoramiento del yo) y negar la responsabilidad del fracaso (por e culpar del fracaso a causas externas, una tendencia de autoprotección). Dadas estas inclinaciones, esperaríamos que los empleados culpen al sistema o al cliente de las fallas en el servicio, mientras que es probable que el cliente, el sistema o el empleado, no estén de acuerdo. El resultado sería puntos de vista diferentes de las causas de la insatisfacción con el servicio. Está menos claro que esta tendencia operaría en el caso del éxito de un encuentro de servicio.

Aun con el deseo de mejorar el yo, podría conducir tanto al empleado como al cliente a concederse ellos mismos el crédito del éxito, el hecho de que el cliente está pagando a la empresa por un servicio probablemente impediría esta inclinación de parte del cliente. De manera que, en general, la tendencia de la atribución egoísta conduce a las proyecciones de que las perspectivas del empleado y del cliente diferirán más en situaciones de éxito del servicio.

Tanto la investigación empírica como la teoría sugieren que las similitudes, así como las diferencias en la perspectiva, tienen menos probabilidades de ocurrir entre los participantes en el encuentro de servicio.

La teoría de la atribución sugiere que también habrá considerables diferencias en el punto de vista. Exploraremos hasta qué grado son diferentes las perspectivas del personal que tiene contacto con el cliente o usuario de aquéllas de este último. En la medida en que son diferentes, los datos proporcionan una apreciación de la naturaleza de esas disparidades.

### **Momentos de la verdad: contacto cliente-empresa (*Detonador de la incidencia*)**

En la actividad de una organización con sus clientes o usuarios existen numerosos y diversos momentos de la verdad contactos cliente-organización, cliente- empleado de mostrador, empleado- empleado de la organización (como cadena de valor), los cuales se conocen como incidentes críticos. Lo cierto es que no existen dos contactos iguales, pues al hablar de contactos de servicio se está haciendo referencia fundamentalmente a contactos entre personas y éstas no son estándar, objetivas y estables, ni son iguales los contextos que determinan los contactos. Sin embargo, a continuación se desarrolla una serie de consejos y recomendaciones que las personas

que se dedican al servicio, deben tener en cuenta y que se han establecido al considerar unas tipologías de contactos más o menos comunes en las organizaciones.

### **Manejo de incidentes críticos**

Existen dos métodos para el manejo de incidencias críticas. El primero es derivado de una teoría de atribución, y el segundo, y el más común de todos por la facilidad de comprensión para los empleados de servicio de todos los niveles. Es una serie de recomendaciones para el manejo inteligente de posibles discrepancias existentes entre el cliente y el proveedor del servicio, con al finalidad de prevenir posibles quejas o corregir las mismas si es que estas se llegan a dar.

### **Método de análisis**

A continuación se detalla el proceso para el manejo del incidente desde la recopilación de datos para su detección y el planteamiento necesario para un mejor manejo del mismo, derivado de la teoría de la atribución.

#### **1. Recopilación de datos y manejo del incidente a través de encuestas**

Los datos se recopilan empleando la técnica de **incidentes críticos** (TIC), un procedimiento sistemático para registrar acontecimientos y conductas que, según lo observado, son conducentes al éxito o al fracaso en una tarea específica (Ronan y Latham, 1974), en este caso, **satisfacer al cliente**. Utilizando la TIC (técnica del incidente crítico) , los datos se recopilan mediante preguntas abiertas estructuradas y los resultados se analizan en cuanto a su contenido. Se pide a quienes responden que reporten acontecimientos específicos del pasado reciente (de 6 a 12 meses). Estos relatos proporcionan abundantes detalles de experiencias directas en las cuales los clientes (internos o externos) se han sentido satisfechos o insatisfechos. Debido a que se interroga a quienes responden acerca de sucesos específicos, más que de generalidades, interpretación o conclusiones, este procedimiento satisface los criterios establecidos por la organización en cuestión, para proporcionar un información valiosa y confiable acerca de los procesos y su efectividad reflejada en el usuario de los servicios ubicando a este ya sea como externo o interno según sea el caso.

Cuando se emplea en la forma apropiada, el método de incidentes críticos es confiable en términos de la estabilidad de las categorías identificadas a través de jueces, válida en lo que concierne al contenido identificado y pertinente en el sentido de que las conductas aclaradas han demostrado ser importantes para el éxito o el fracaso de la tarea en cuestión.



Se realizan entrevistas con empleados de servicios similares a los que prestamos en nuestra institución, como por ejemplo, si es recepción o información: ISSSSPEA, INEGI y PEMEX, u hoteles, restaurantes y aerolíneas solicitando que recuerden encuentros críticos de servicio que habían causado la satisfacción o la insatisfacción de los clientes de su organización. Y entonces, se recopilan los INCIDENTES. Posterior, se pide a cada empleado que describiera un incidente satisfactorio y otro insatisfactorio desde el punto de vista del cliente.

## **2. Las instrucciones que se dan a los empleados entrevistados son las siguientes:**

Póngase en el lugar de los clientes de su empresa. En otras palabras, trate de ver a su empresa a través de los ojos de los clientes,

Piense en una época reciente, cuando un cliente de su empresa tuvo una interacción particularmente satisfactoria (insatisfacción) con usted o con uno de sus compañeros de trabajo. Describa la situación y lo que sucedió exactamente.

Después se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo sucedió el incidente?
- ¿Qué circunstancias específicas condujeron a esa situación?
- ¿Qué fue exactamente lo que hicieron o dijeron usted, o sus compañeros de trabajo?
- ¿Cuál fue el resultado que le hizo sentir que la interacción fue satisfactoria (insatisfactoria) desde el punto de vista del cliente?
- ¿Qué fue lo que debieron decir o hacer usted o sus compañeros de trabajo? (Únicamente en el caso de un incidente insatisfactorio).

## **3. Método de manejo del incidente desde el punto de vista: “momento de la verdad”**

Este método toma en cuenta única y exclusivamente suposiciones por numero de repeticiones de algunos incidentes que se han suscitado de forma común en cualquier tipo de negocio sin ningún método de recolección de datos por lo que es aplicable para cualquier tipo de persona que se dedica a la atención del cliente y es muy probable que se le pueda presentar algún hecho Planteado a continuación, por lo que existen acciones de prevención para manejar el incidente y salir lo mejor librados posible.

A continuación se desarrolla una serie de consejos y recomendaciones que es importante tener en cuenta y que se han establecido al considerar unas tipologías de contactos **más o menos**

comunes en las organizaciones.

#### 4. A la hora de informar a los clientes

- Sobre todo escuche: escuchar implica un esfuerzo por parte del personal de contacto, se trata de captar y analizar los inputs (entradas) verbales y no verbales del cliente (comunicación no verbal):
- 75 % de los inputs (entradas) en un proceso de comunicación cara a cara) Analice lo que le están diciendo, saque conclusiones mentalmente y aporte la información que realmente precisa el cliente.
- Evite a toda costa actuar como una cacatúa, aporte al cliente la información que requiere y no la que usted desea aportar, aquella que más conoce o que le es más fácil de aportar.
- Adapte sus horarios de atención al ritmo de los clientes, no pretenda que los clientes se adapten a sus horarios (tanto internos como externos a la organización).
- Gestione adecuadamente las expectativas: diga la verdad sobre la empresa, los productos que usted y su departamento ofrecen a otro departamento o al usuario externo y los servicios. La mentira no es productiva. Prometa sólo lo que está seguro que puede cumplir y recuerde que detrás de usted existen una organización y unos procesos que estarán implicados en el logro de cumplir lo que ha prometido. No caiga en el error del pan para hoy, hambre para mañana. Al cliente o usuario, tanto interno como externo, lo que realmente le frustra es sentirse engañado.
- Adelántese; informe de cualquier posible problema o acontecimiento que pueda afectar las expectativas creadas. El hecho de que usted se adelante le restará insatisfacción al cliente, le permitirá reaccionar y tomar medidas, con lo que reducirá el posible impacto del problema, usted demostrará una buena profesionalidad y el cliente lo agradecerá.
- Ponga en escena toda la información necesaria para el buen desarrollo y transparencia de la relación: lo bueno (beneficios y ventajas para el cliente), y lo menos bueno (costes para el cliente), y gestiónelo adecuadamente.
- Apóyese de medios materiales (por ejemplo, informes, datos, muestras, etc).

#### 5. Frente a las reclamaciones

- Una reclamación resuelta es un plus de satisfacción para el cliente y una oportunidad de demostrar nuestra profesionalidad y la importancia que el cliente y sus problemas tienen para nosotros.
- No parta de la base de que el cliente está equivocado o el problema se debe a él, parta de la base contraria.
- Una reclamación no resuelta es una insatisfacción sobre una insatisfacción con unos importantes costes para la organización y/o el departamento que usted representa.
- Pida que los clientes internos o externos reclamen, agradezca y valore cuando lo hagan. Es una importante fuente de información.
- Facilite el proceso para presentar reclamaciones y sugerencias. Ponga en escena los temas que faciliten el proceso.
- No se burle de los clientes (o compañeros de trabajo, ya que sus errores son derivados de los propios...)
- Si ha desarrollado un sistema de sugerencias y reclamaciones (por ejemplo, teléfono, buzón de sugerencias etc.) gestione en el corto plazo y dé respuesta personalizada a las sugerencias y reclamaciones cuando sea posible o haga que el cliente (externo o compañero de trabajo en la organización al cual le debe una relación de cliente-proveedor interna antes planteada) note que ha tenido en cuenta esta información y la ha considerado.

En caso contrario (por ejemplo, buzones que nunca se abren, reclamaciones y sugerencias que se acumulan encima de una mesa y nunca se gestionan etc.) perderá la credibilidad frente a sus clientes y su espontánea colaboración.

- Mejor no tener un sistema de gestión de reclamaciones y sugerencias que tenerlo y no gestionarlo adecuadamente.
- Jamás tome una reclamación o sugerencia como una agresión. Demuestre a través de su comunicación verbal y no verbal el agradecimiento e interés.

## **6. Frente a un cliente alterado, irritado y exaltado**

Los errores son inevitables (y saludables si contribuyen a un proceso de mejora continua). Por ello, es probable que en ocasiones tengamos que enfrentarnos a clientes frustrados, exaltados e irritados. Ante dicha situación:

- Por encima de todo sea profesional actúe racionalmente, no se implique emocionalmente. Evite a toda costa caer en la dinámica de la discusión, acepte su responsabilidad, muestre preocupación y mantenga la calma.
- Sea empático, póngase en el lugar del cliente (interno o externo), entienda las causas de su estado de ánimo y adopte una actitud de cooperación, comprensión y sinceridad ante su problema.
- Escuche, identifique correctamente las causas que han dado lugar a la situación.
- Controle su comunicación verbal (tono de voz, expresiones etc.) y no verbal (gestos, expresiones y miradas).
- Identifique dónde está el fallo y haga saber al cliente que lo ha hecho.
- Busque la forma de minimizar el problema, pero a través de la vía de una propuesta de rápida solución.
- Pida disculpas, pero no culpe a nadie de su organización. Acepte la responsabilidad y exponga las disculpas en plural. Recuerde que como personal de contacto, cuando está frente al cliente, usted es el departamento o la organización que representa.
- No traspase sus problemas al cliente, no se excuse tras problemas que nada tienen que ver con el cliente (*por ejemplo: es que el Sr. X se puso enfermo y no pudo, es que se nos estropeó, ...*).
- Si el cliente se muestra especialmente grosero y alterado (gritos, insultos, etc.), sobre todo sea frío, tranquilícelo. no entre en dicha dinámica y, de forma educada, correcta, pero contundente, hágale ver que su comportamiento no facilita la solución del problema. No deje que este comportamiento le afecte personalmente los inputs (o entradas de información a usted) no van contra usted, lo que ocurre es que en aquel momento usted es el instituto o departamento que representa.
- No lo tome como una agresión personal sino como un reto profesional y una oportunidad de demostrar su eficacia
- Si la situación de crispación se da frente a otros clientes o compañeros de trabajo (en caso de que su cliente sea interno), aíslalo físicamente al individuo, llévalo a otra área (despacho, oficina, etc.) y gestione el tema.
- Si promete soluciones, hágalas realidad. No ponga parches sólo para salvar el momento crítico.
- Busque el auténtico origen del problema, pida ayuda a nivel interno o superior si es preciso y asegúrese de solucionar el problema.
- Explique al cliente interno o usuario externo de su servicio lo que va a hacer y hágalo.

**7. Si su atención o relación con su cliente (interno o externo) es vía telefónica:**

Este tipo de servicios, basados en un número de teléfono se han desarrollado de forma importante en numerosos sectores (público y privado) y países. Sin embargo, la experiencia demuestra que, debido a su gestión, para muchas organizaciones se han convertido más en un bumerán que en un valor añadido para el usuario. Es decir, son más causa de insatisfacción y conflictos que una fuente de servicio a los cliente.

*Frente a la decisión de este tipo de servicio, tenga en cuenta las siguientes consideraciones:*

- Implantar un teléfono de atención y servicio al cliente o para comunicarse de manera interna y resolver asuntos al respecto, no es sólo contratar una nueva línea de teléfono e informar a los usuarios de la misma.
- Si decide poner en marcha este servicio, tenga en cuenta todo lo que implica —inversión en medios técnicos y humanos— y asuma el compromiso de gestionarlo como es debido.
- No permita que se convierta en una oportunidad para demostrar ineficacia y mal servicio frente a los clientes o usuarios, y además asumiendo la organización o departamento, el coste del contacto (si este servicio telefónico es gratuito).
- Si es un teléfono con contacto al exterior (de la organización o el departamento, es decir, que tendrá contacto directo con su cliente interno o usuario), ponga un responsable al frente del mismo, éste no puede ser cualquier persona. Debe ser personal de contacto con un alto conocimiento de la organización —su actividad, procesos, etc.— con la capacidad de dar respuesta y soluciones a los requerimientos de los clientes o usuarios.

#### **8. Los datos técnicos en el teléfono:**

- Indique los horarios de atención junto al número de teléfono.
- Establezca unos horarios basados en las necesidades de los clientes o usuarios y no en las suyas. No permita que respondan al teléfono personas no autorizadas y que no han sido formadas para ello.
- En las horas que no disponga de personal de contacto para atender al teléfono, conecte un contestador automático y responda con inmediatez a los mensajes que hayan podido quedar registrados. Realice de vez en cuando una acción de investigación telefónica (mystery phoning) que consiste en hablar a su propia extensión con el papel de cliente o usuario, evalúe y corrija lo que sea necesario.

#### **Como determinar los atributos del servicio**

En el área de servicios, tanto en el sector público y privado, todas las actividades, se llevan a cabo en la mente del cliente o usuario, lo que al final pesa es la percepción que el usuario tiene de nosotros y nuestro servicio, la imagen que el tiene de nuestra institución, imagen que se forma por la relación que tiene con nosotros quienes lo atendemos.

### Los atributos del servicio

Por parecerme de fundamental importancia, transcribo los diez atributos mas importantes para los clientes, mencionados en el libro "marketing en las **empresas del servicio**" de Barry y Parasuraman.

1. que devuelvan la llamada cuando prometieron.
2. recibir una explicación de como ocurrió el problema.
3. que me informen a que numero puedo llamar
4. que me avisen inmediatamente se resuelva el problema.
5. que me permitan hablar con alguien que tenga autoridad
6. que me digan cuanto tardara en resolver el problema.
7. que me den alternativas si no se puede resolver.
8. que me traten como a una persona, no como si fuera un número de cuenta.
9. que me digan como se pueden prevenir futuros problemas.
10. que me avisen que se esta haciendo si el problema no se puede resolver inmediatamente.

Como nos hemos podido dar cuenta, el término ATRIBUTO, se refiere a lo que el cliente o usuario espera de nuestro servicio, es decir, el beneficio esperado del mismo y la única forma de poder determinarlo es a través de tres fuentes:

**1. Analizar** Se refiere a analizar tanto el servicio, como el objetivo o razón de ser el mismo para determinar el beneficio que obtiene su cliente o usuario al solicitarlo. Por ejemplo: El beneficio de un clavo, no será el clavo mismo, ni su tamaño, ni su resistencia, ni su forma, etc. El beneficio será el hoyo que hace en la superficie que se incrusta y la función de sostener un objeto o unir dos.

Una técnica para poder determinar el beneficio de su servicio es utilizando: "ingeniería inversa", es decir, desbaratando literalmente el servicio, descomponerlo en partes y analizar cada una de estas para entenderlo mejor.

**2.- Observar:** Tendremos que observar de manera directa, y una vez analizado nuestro servicio y determinado el objetivo o razón de ser del mismo al cliente o usuario en el momento de ser atendido y las reacciones positivas o negativas respecto a la interrelación, desde la solicitud del servicio hasta la conclusión del mismo.

**3.- Preguntar:** Es la fuente de información mas confiable ¿qué mejor manera de saber que es lo que quiere mi cliente que preguntándole a él mismo?, para ésta tarea entonces deberá diseñar un pequeño instrumento basado en los beneficios del servicio y las características del mismo.



Es uno de los modelos que bajo el criterio del investigador, cuenta con todos los elementos para ser aplicado con éxito en una pequeña empresa, desde los puntos de coincidencia, hasta recomendaciones para el manejo de quejas, sin embargo, este carece de un instrumento concreto que ayude al microempresario para conocer factores exógenos y endógenos con precisión, por lo que es necesario aterrizar y complementar el mismo.

### 3.6 MODELO SEIS. MODELO DE LA DEFICIENCIA (SERVQUAL)

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las organizaciones considerables beneficios en cuanto a productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes o usuarios, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5 (TOMADO EN CUENTA COMO BRECHA o HUECO), depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 1).

### **Modelo de SERVQUAL**

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el estudio de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) y el SERVPERF (CRONIN Y TAYLOR, 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

### **Técnicas de recolección de datos y definición de los instrumentos a utilizar**



A continuación se analizan los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (PARASURAMAN, BERRY Y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML Y BITNER, 1996).

Figura 1: es la descripción del proceso de servicio, tomando en cuenta, por supuesto al usuario y sus expectativas de servicio en cuanto a los procesos y los servicios esperados.

Las necesidades y experiencias del usuario, se deberán suponer a través de un estudio previo del mercado y segmento, características del nicho, etc, o se obtendrán a través de un instrumento de investigación con clientes reales en el momento de la experiencia del mismo.

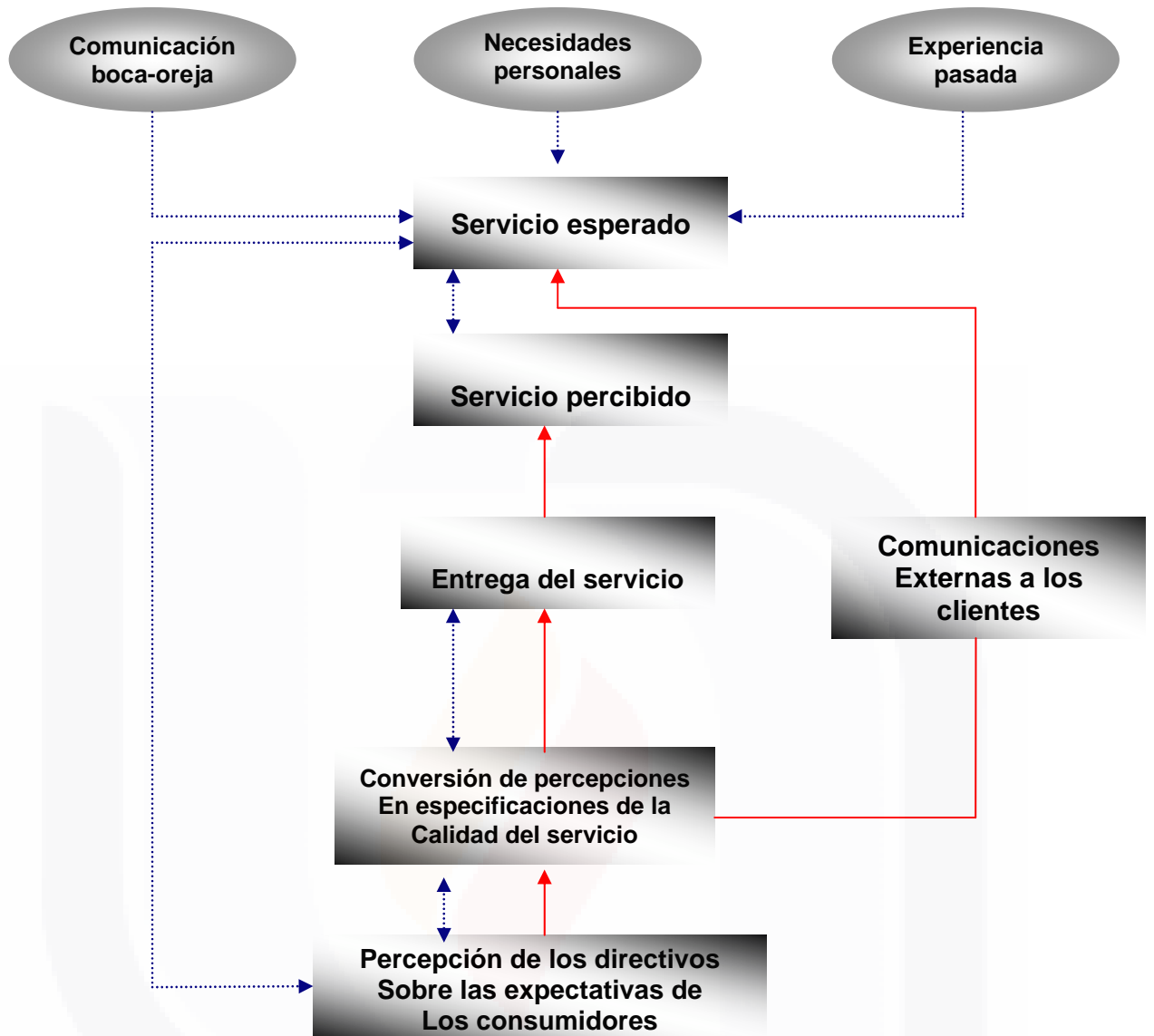


Figura 1: Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1985)

**GAP 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la organización tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las organizaciones de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

**GAP 2:** Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores o usuarios quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa o departamento y no de sus clientes o usuarios.

**GAP 3:** Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si EL INSTITUTO no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la organización, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo.

**GAP 4:** Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes o usuarios a través de la comunicación externa u organizacional no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas, información al público o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

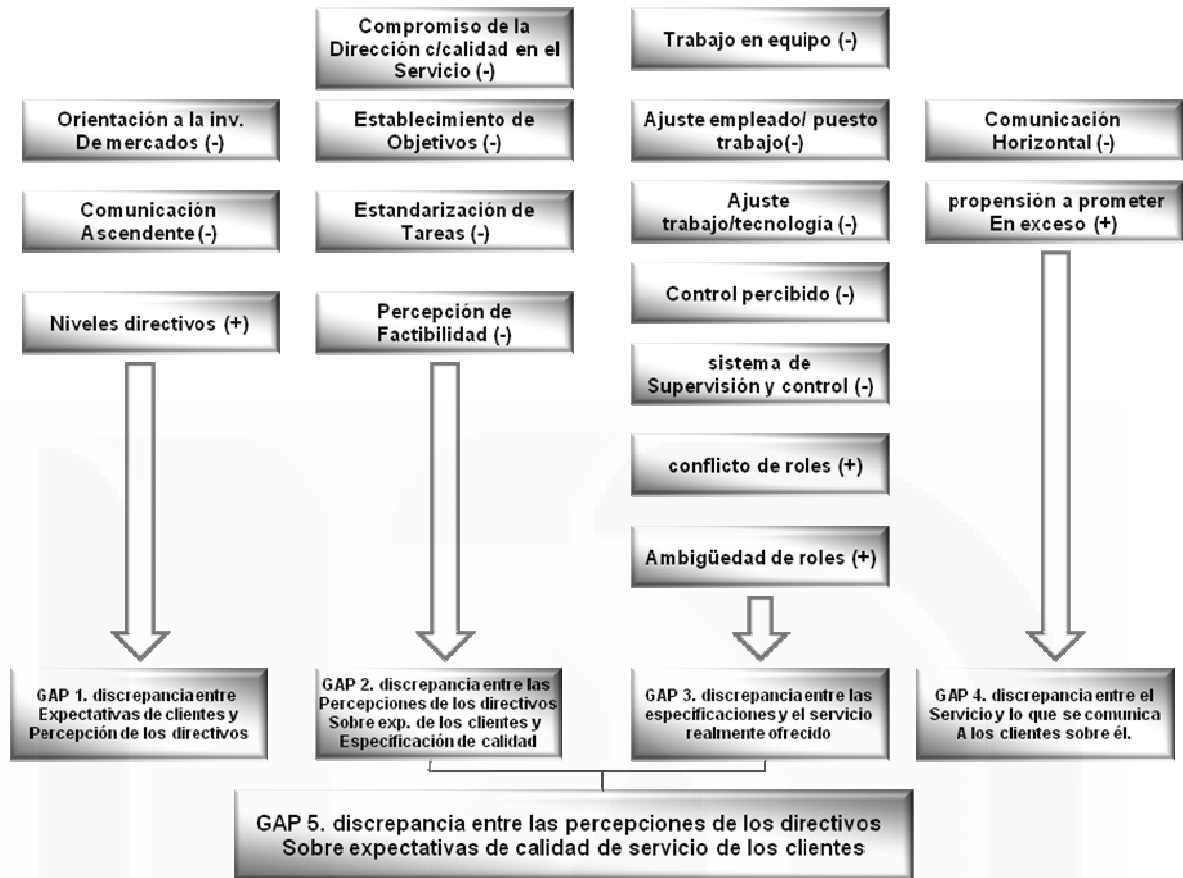
Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Luego la clave para cerrar el **GAP 5**, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$$

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la Figura 2.



**Figura 2:** Modelo ampliado de calidad de servicio, Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1998)

**Nota:** el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

**GAP Estratégico (GAP 1)** La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico –interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran (Cuervo, 1995). Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la organización sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

**GAP Técnico de diseño (GAP 2)** Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la organización no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente o usuario en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

**GAP Funcional o de Ejecución (GAP 3)** La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la organización haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes o usuarios pero que también sean realizables por parte de la organización, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la organización basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de organizaciones que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia (Fernández y Suares, 2001).

**GAP de Relaciones Externas (GAP 4)** Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes o usuarios tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen institucional o corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen institucional o corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de

prestación de servicio, sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente o usuario propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de organizaciones (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

**GAP Global (GAP 5)** Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes o usuarios.

Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps. (Ver figura 3)

**Figura 3:** Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

GAP	FACTORES
<b>GAP ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnóstico estratégico</li> <li>● Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes</li> <li>● Compromiso de la dirección con la calidad</li> </ul>
<b>GAP TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad</li> <li>● Diseño organizativo de la empresa</li> </ul>
<b>GAP FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo de cultura y liderazgo empresarial</li> <li>● Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones</li> </ul>
<b>GAP RELACIONES EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Veracidad de la comunicación externa</li> <li>● Coordinación con integrantes cadena de valor</li> <li>● Disponibilidad información sobre efectos de la</li> </ul>

	estrategia en imagen corporativa
<b>GAP GLOBAL</b>	● F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

*Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)*

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la organización. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos –con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos –dotación de recursos y capacidades de la organización que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa u organización que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la organización y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la organización transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades



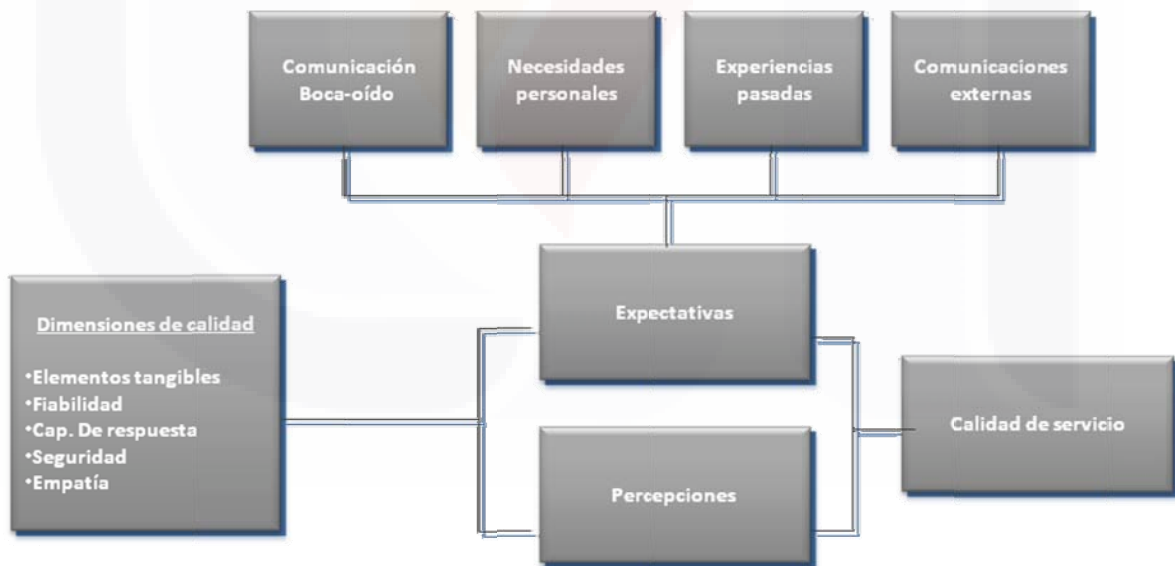
en materia de calidad. En el otro sentido, la organización debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen institucional o corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El gap global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la organización o empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

### El modelo servqual (original)

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con al medida de la calidad del servicio como manufacturados. En la figura 4 se resume el modelo.

Figura 4: Modelo SERVQUAL



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

El modelo SERVQUAL **define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.** De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. (*Organización de estudio para las organizaciones en la medición de calidad en el servicio al cliente*) analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la organización o el departamento proveedor del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales (internas o externas, formales o informales).

**EJEMPLO:** Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructor calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Cuadro 1: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida

Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

<b>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación
<p>La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.</p> <p>Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.</p> <p>Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.</p>
<b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b>
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
<p>Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.</p> <p>Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo</p> <p>empresa realiza bien el servicio la primera vez</p> <p>La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido</p> <p>La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores</p>
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
<p>Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.</p> <p>Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.</p> <p>Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes</p>

Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

#### **DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD**

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes

Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.

Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.

Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

#### **DIMENSIÓN 5: EMPATÍA**

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.

La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

### **Metodología para elaboración del instrumento**

A continuación, se describirá un instrumento aplicado al modelo **servqual**, estudiado anteriormente para su comprensión

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos. Una vez se tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- a. Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran. En este apartado se recomienda calcular la mediana y no la media aritmética por no ser ésta última una medida adecuada para la valoración cualitativa (Arapé 1999)
- b. Pueden incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-100 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

Existen varias técnicas operativas para asignar pesos a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL, de las que destacamos las siguientes:

- a. Pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión
- b. Puede incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparte 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.
- c. Incluir una pregunta en la que se pida una valoración global del servicio recibido y aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global. Restringiendo la suma de los regresos a 1, éstos serían una aproximación al peso de cada dimensión.
- d. Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar que dimensiones son las realmente importantes.

Consideramos que las mejores alternativas son las dos últimas, especialmente la del análisis conjunto. No obstante, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, quizás por su mayor simplicidad.

El uso de las dos primeras alternativas puede presentar los siguientes inconvenientes:

- a. La alternativa de asignar pesos equivalentes supone que no tienen por que coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes.
- b. La alternativa de preguntar al cliente sobre la importancia de las dimensiones acostumbra presentar el inconveniente, como hemos podido constatar con la base de datos empleada, de que, al no verse realmente obligado a decir qué dimensiones son realmente las importantes, suele repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada de las dimensiones.

### **Selección de preguntas según tipo de información requerido para medición de servicios**

Aunque esta revisión es útil para desarrollar una lista de atributos que importantes para los clientes cuando evalúan su experiencia con una empresa detallista, parecen necesarias investigaciones complementarias para sugerir como dichos atributos son combinados en unas pocas dimensiones críticas de la calidad de servicio, en este sentido, las dimensiones resumen propuestas por el instrumento denominado SERVQUAL, han sido adaptadas y validadas estadísticamente en diferentes sectores.

Los estudios realizados acerca de la estructura multidimensional de la calidad de servicio. (Vázquez, Rodríguez, Díaz, 2001), valida un modelo partiendo de los criterios del SERVQUAL y adaptándolo para la estructura del sector SERVICIOS. Dicho modelo consta solamente de 18 atributos que pueden ser de utilidad para medir la calidad de servicio en empresas detallistas que compiten con el formato comercial de supermercados. Las dimensiones que integran dicha escala son: evidencias físicas, fiabilidad, interacción personal y políticas. Esto pone en evidencia la necesidad de validar el modelo general desarrollado para las empresas de servicios realizando un estudio adicional donde se evalúen todas las variables relacionadas con el servicio específico. Para el caso de los servicios detallistas se han validado las siguientes variables: (Vázquez, Rodríguez, Díaz, 2001).

### **3.7 MODELO SIETE. LA INDIZACIÓN OBJETIVA**

Se trata del diseño de una serie de datos cuya base es la relación cotidiana de la actividad con los clientes o usuarios. (PLANS, José Ignacio. "Enciclopedia de Marketing y ventas". Océano/Centrum 2004).

Es el estudio y análisis de una serie de datos internos de la organización que se generan a través de la actividad cotidiana. Los datos son totalmente objetivos ya que se basan en valores Cuantitativos de la relación.

Estos índices pueden ser muy variados en función de las necesidades concretas de cada organización, y su validez estará en su estudio dinámico a partir de unos objetivos preestablecidos. Por otra parte, deben ser plasmados en un cuadro de mando, como herramienta que permita su

control y evolución.

Los pasos que se han de seguir para la puesta en marcha del sistema de indización objetiva, son los siguientes:

1. Trabajo conjunto del equipo directivo. Análisis de las relaciones y de los dueños con los clientes.
  - Diseño y consenso de los valores que se han de analizar como índices de control de calidad de las relaciones.
2. Estudio de las fuentes de información internas y de disponibilidad de los datos, requeridos.
  - Desarrollo de los sistemas de información en caso necesario.
3. Confección definitiva de los valores que se han de analizar.
  - Confección de cuadro de mando para control de evoluciones.
4. Primer estudio de valores. Diagnóstico y fijación de objetivos.
5. Decisiones estratégicas y puesta en escena de acciones para el logro de los objetivos establecidos a todos los niveles de la organización.
6. *Timing (registro y planeación del tiempo)* de revisión y análisis de índices (lo más habitual es trimestralmente).
7. Conclusiones del análisis y toma de decisiones.

Los índices (valores) que se deben analizar pueden ser de lo mas variado y estarán en función de cada organización, su actividad y las relaciones con sus clientes

Algunos índices habituales, a modo de ejemplo, son:

$$\% \text{ reclamaciones} = \frac{\text{Reclamaciones}}{\text{pedidos}} * 100$$

$$\% \text{ pérdida clientes} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Total cartera de clientes}} * 100$$

$$\% \text{ eficacia resolución quejas} = \frac{\text{Quejas resueltas en tiempo}}{\text{Total quejas}} * 100$$

$$\% \text{ rotura satisfacción} = \frac{\text{No faltas stock}}{\text{Líneas de pedido}} * 100$$

$$\% \text{ tasa media penetración clientes} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Potencial de compra de la cartera}} * 100$$

$$\% \text{ eficacia logística} = \frac{\text{Pedidos servidos en plazo objetivo}}{\text{Total pedidos servidos}} * 100$$

Una vez se haya definido los índices, se confecciona el cuadro de mando, que control y la evolución de los mismos.

índice	Objetivo	1er trimestre	2.º trimestre	3er trimestre	4o trimestre
% Reclamaciones	2,0 %	6,0 %	4,0 %	4,0 %	3,0 %
% pérdida de clientes	3,0 %	2,0 %	3,0 %	6,0 %	3,0 %
% eficacia resolución de quejas	90 %	48 %	62 %	79 %	84 %
% rotura satisfacción	1,5 % 50%	4,6 % 34%	4,0 % 41 %	2,2 % 48%	1,6 % 52%



% tasa media penetración dientes					
----------------------------------	--	--	--	--	--

Sin comentario adicional, es evidente la objetividad del modelo y su probable eficacia en la aplicación. Se pone en tela de juicio por aspectos como la practicidad, debido a la dinámica actual del mercado (del mercado de Aguascalientes en concreto) y los tiempos bajo los que se trabaja en la organización local, conocida como MPyME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa).

### 3.8 ANALISIS DE LA PROPUESTA: El claims management (gestión de reclamaciones)

Si bien el *claims management*, o gestión de reclamaciones, no es una técnica propiamente dicha de obtención de información sino de tratamiento de las reclamaciones, a la vez se con-figura como una muy importante fuente de información, tanto cuantitativa (num. de reclamaciones, num. de resoluciones, etc.) como cualitativa (causas de las reclamaciones), y que debe servir como fuente de mejora continua de los procesos y las relaciones con los clientes o usuarios.

Consideraciones al *claims management*:

- Una reclamación resuelta es un plus de satisfacción para el cliente y una oportunidad de demostrar la profesionalidad de la empresa u organización.
- Ha de tenerse en cuenta que tan sólo **1** de cada **50** clientes insatisfechos reclama. Los otros 49, simplemente dejan a la empresa u organización o están en un estado de insatisfacción.
- El hecho de reclamar requiere un esfuerzo por parte del cliente. Un cliente que reclama está diciendo que confía en la capacidad de la organización, en caso contrario, simplemente se va.
- Una reclamación es un aporte de información de gran valor y, por tanto, no debe ser tomada como una agresión, sino todo lo contrario.

Por ello, se recomienda pedir a los clientes que reclamen; debe facilitarse el proceso de reclamación y evitarse cualquier obstáculo a las mismas.

Se ha de crear un clima en el cual se pueda decir la verdad, sin tabúes, tanto a nivel interno (personal de la empresa) como externo (cliente o usuario). Un empleado que detecta algún error y no lo pone en evidencia está dañando a toda la organización.

Si se pone en marcha un sistema de gestión de reclamaciones con unos responsables

al frente, debe comunicarse a toda la organización; asimismo, se les ha de dotar poder y respeto necesario a nivel interno. Cuando un *claims manager* o *administrador del servicio* tiene un problema con un cliente, es un problema de todos.

Han de prevenirse las posibles reclamaciones. Mejor hacerlo bien a la primera, pero si se detecta que se ha producido un error, no debe esperarse la reclamación del cliente o usuario, si la organización se anticipa, se le podrá restar insatisfacción al cliente.

Sobre todo ha de resolverse cada una de las reclamaciones rápidamente e indicar cliente que ya se ha hecho y cómo se ha hecho.

Debe gestionarse las reclamaciones como un sistema de información y mejora continua, evitando los «parches».

### **3.9 ANALISIS DE LA RPOPUESTA: Mystery shopping y mystery phoning**

Es una técnica de obtención de información cualitativa a través de la observación. Consiste en la realización de contactos o compras simulados valorando una serie de aspectos clave durante el proceso.

*Como principales ventajas presenta:* el anonimato total del proceso, el personal de contacto te sabe que está siendo evaluado y, por ello, el proceso se realiza bajo un contexto de total naturalidad y espontaneidad. Por otro lado, cabe destacar el bajo coste de este tipo de estudios. (Puede hacerse de manera interna e interdepartamental)

#### *Consideraciones al Mystery Shopping:*

El trabajo de campo debe ser realizado por personal debidamente entrenado y con unos objetivos concretos de la información que se ha de obtener y de los aspectos que se deben evaluar.

Los contactos han de ser repetitivos y, a ser posible, llevados a cabo por diferentes miembros del equipo. La finalidad de ello es obtener una información y una visión más globales (que podrían no corresponderse a la realidad si se basara en un solo contacto debido a determinadas circunstancias coyunturales del momento en concreto).

Parámetros	Aspectos
Entrada y recepción a la organización o atención a usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cortesía en la recepción del cliente.</li> <li>● Tiempo de espera antes de ser atendido.</li> <li>● Atención espontánea o solicitada.</li> <li>● Nivel de público.</li> <li>● Forma de indicar el tiempo de espera.</li> </ul>
Observación actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal de contacto activo y ocioso.</li> <li>● Varios miembros del personal de contacto atendiendo o un misma cliente o usuario mientras hay otros desatendidos</li> </ul>
Personal de contacto e idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coherencia del personal con el perfil de clientes o compradores.</li> <li>● Uniformidad del perfil de personal de contacto de acuerdo a la clientela.</li> <li>● Imagen del personal de contacto (vestimenta, peinados, maquillaje, complementos, etc.).</li> <li>● Detección de posibles elementos repulsivos en el personal de contacto.</li> </ul>
Actitud del personal de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amabilidad y predisposición frente al cliente.</li> <li>● Nivel de conocimiento de los productos o servicios.</li> <li>● Capacidad de escucha y comprensión de las necesidades</li> <li>● Rasgos cinésicos (comunicación no verbal).</li> <li>● Concentración en el cliente o dispersión de la atención.</li> <li>● Tratamiento de objeciones.</li> <li>● Cierre y despedida correctos dejando buen sabor de boca.</li> </ul>

Estado general del punto de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clima interno entre el personal.</li> <li>● Limpieza del punto de venta.</li> <li>● Orden en el punto de venta.</li> <li>● Facilidad para circular y ver los productos.</li> <li>● Implantación de os productos.</li> <li>● Iluminación.</li> <li>● Áreas realzadas.</li> <li>● Señalización e información.</li> <li>● Elementos repulsivos: olores, ruidos, etc.</li> </ul>
Arquitectura exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estado de lo fachada.</li> <li>● Facilidad de acceso.</li> <li>● Rotulación exterior.</li> <li>● Comparaciones</li> </ul>

En la tabla anterior se relacionan algunos aspectos que se han de analizar en un proceso de **mystery shopping**.

Para la realización del *mystery shopping*, el usuario simulado deberá conocer a fondo los objetivos concretos y disponer de un cuestionario que tendrá que cumplimentar de forma inmediata una vez haya finalizado el contacto, y en el que hará constar los aspectos objetivos que se han de evaluar (preguntas cerradas) y sus percepciones como profesional (preguntas abiertas y comentarios que considere de interés).

El *mystery shopping* es la extrapolación del *mystery phonning* o la evaluación de la atención telefónica. Esta técnica resulta de gran utilidad para la mayoría de organizaciones o empresas, sea cual sea su actividad. Consiste en realizar unos contactos telefónicos para evaluar diversos aspectos (tiempo de espera amabilidad, conocimiento de la empresa, información adecuada, redirección correcta, etc.). Pero omite el servicio cara a cara, el cuál caracteriza y distingue de la competencia mayor, a la pequeña empresa.

---

## CAPITULO 4. ADECUACION DE UN MODELO DE MEDICIÓN

---

### **4.1 INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO PERIODICO DE LA IMPORTANCIA DEL FACTOR PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (EPIF)**

Se trata de un estudio esencialmente cuantitativo (aunque en su proceso se dan fases cualitativas) cuya finalidad es conocer cómo perciben y valoran los clientes a la organización o empresa de manera mas sencilla y práctica. El EPIF, se propone con el propósito de ahorrar en tiempo y dinero respecto a las acciones -por inversión innecesaria probable por parte del micro empresario, en algunas acciones que quizá se estén llevando a cabo para satisfacer al cliente y que el cliente no espera ni valora-, sin dejar a un lado la importancia de llevar a cabo un plan de acción específico con el objetivo específico de satisfacer al cliente, respecto a lo que él espera y valora, bajo la premisa de que “el cliente siempre tiene la razón”.

Es importante agregar, que el objetivo principal del modelo propuesto, es la retención del cliente a través de las acciones frecuentes de análisis, actividades y seguimiento a las acciones internas como resultado del trabajo de evaluación del lugar a través del ojo calificante del cliente interno, y del cliente externo, para el logro de la satisfacción del cliente. El enfoque es: “limpiar la casa para recibir a la visita”.

### **4.2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO EPIF**

Para la aplicación del modelo propuesto EPIF, en primer término, es necesario evaluar la situación, respecto a los clientes y el interés del empresario para alimentar su cartera y retener a los mismos, ya que de la intención real de lo antes comentado, deriva el trabajo que posteriormente se irá detallando para su aplicación y la obtención de resultados que, necesariamente, beneficiarán en tres aspectos generales:

1. **Obtención de información**, la cual será de gran utilidad para el pequeño empresario, que no siempre dedica tiempo, espacio y dirección al análisis de la situación actual de su empresa y que, con la utilización del modelo EPIF, se podrá dar a la tarea de hacerlo y conocer aspectos que quizás, por la ceguera de taller, no se habían podido conocer.

2. **Ahorro de recursos**, mediante la aplicación del modelo propuesto, el pequeño empresario de la ciudad de Aguascalientes, ya sea oferente de servicios o productos, conocerá la situación real de su empresa y la visión actual de su cliente respecto a la misma, traducida en percepción de la necesidad de ofertar ciertas acciones hacia el cliente con intenciones de retención, pero que el cliente realmente no las considera necesarias, lo que le permite al empresario tomar decisiones de inversión alternativa al respecto y traducir las mismas en un ahorro al no invertir en algo que el cliente no considera necesario o importante y, conocer a su vez, lo que realmente considera de importancia el cliente y que tal vez, no se había invertido en este rubro.
3. **Retención del cliente**. El conocimiento del cliente, su percepción de servicio, la empresa y la percepción de servicio de la empresa por parte del cliente, permite al empresario una visión global de su negocio respecto a la calidad del servicio que se está prestando, lo que le permitirá la toma de decisiones firme y con un margen de error mínimo, permitiendo el ahorro en la inversión de acciones al respecto.

En concreto, una vez elaborado el plan de acción, se evaluará este respecto a la opinión del cliente en tres sentidos:

1. Los atributos que el cliente percibe como indispensables para considerar que un establecimiento que presta servicio es de calidad y no existen.
2. Los atributos que el cliente percibe como innecesarios para considerar que un establecimiento que presta servicio es de calidad y existen.
3. Los atributos que el cliente recibe en ese momento y considera que son adecuados en una escala de 1 a 5, desde excelente hasta mal.

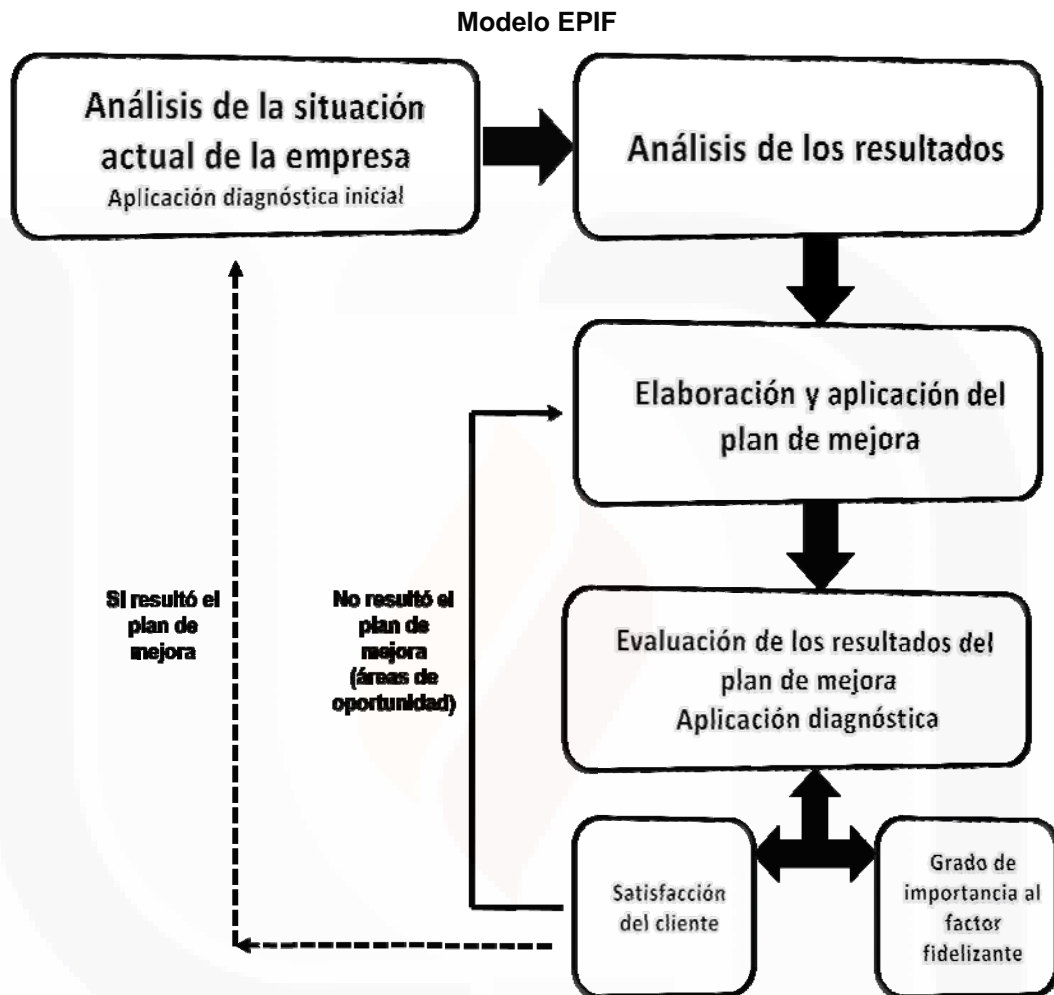
*Entre los objetivos de este modelo están:*

- Determinar cuáles son los factores fidelizantes (factores clave de la relación cliente- organización o departamento, o empresa).
- Conocer la importancia que los clientes o usuarios dan a cada uno de estos factores.
- Saber la valoración que otorgan a la empresa según cada uno de estos factores.

- Aportar información a distintos niveles de clasificación por tipología de clientes y/o negocio, p.e. Clientes A, B y C, áreas geográficas, tipologías y perfiles de clientes, etc.
- Determinar la evolución de la posición de la organización o empresa frente a los usuarios o clientes a través de las diferentes olas de estudio (por ejemplo, cada dos años).

*Respecto a la utilidad del EPIF puede decirse lo siguiente:*

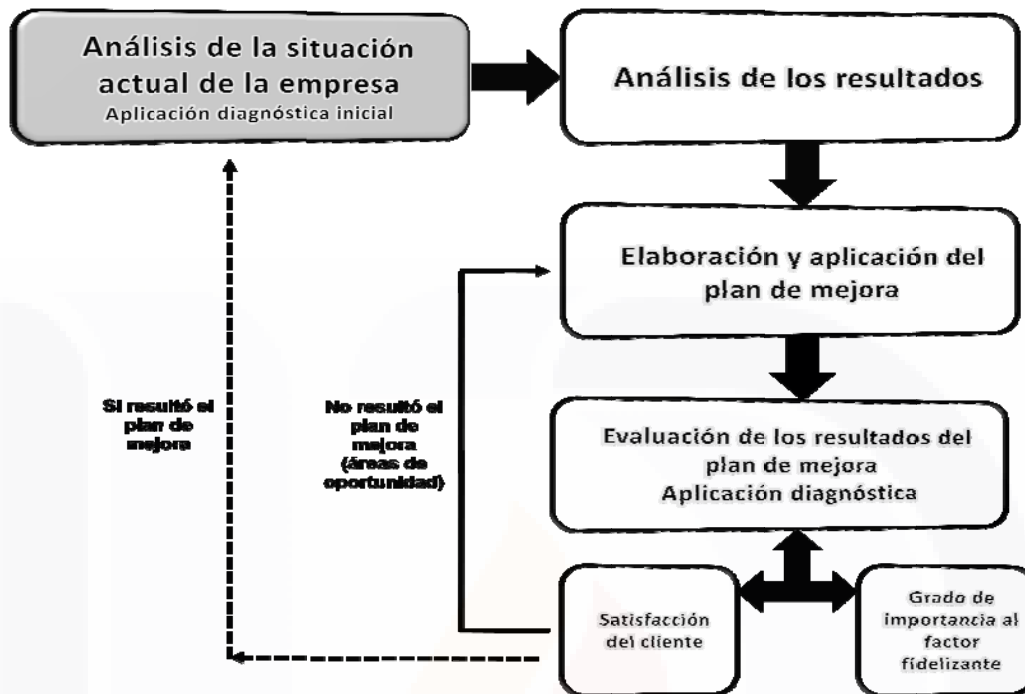
- Este tipo de estudios se caracterizan por su enorme valor práctico ya que indican la posición de la empresa sobre aspectos muy concretos, con lo que permiten actuar sobre los mismos.
- Su utilidad y auténtico valor se desarrolla cuando se realizan de forma dinámica y comparando varios períodos. Un solo estudio aportará un diagnóstico de la situación actual frente a los clientes, y este conducirá a una toma de decisiones y actuaciones. Los posteriores estudios permitirán evaluar la eficacia de las decisiones tomadas.
- Llevan implícitos una acción de relaciones públicas de la empresa con sus clientes al mostrar interés y preocupación por sus opiniones, siempre que no sean camuflados y la organización se identifique como responsable del estudio.



A continuación se dará una explicación detallada, paso por paso y etapa por etapa del modelo propuesto, con la finalidad de que la MPyMe interesada en el mismo, tenga la oportunidad de conocer y en dado caso, aplicar el presente a su empresa, con una necesidad de retención de cliente y aseguramiento de la satisfacción del cliente, respecto a la calidad en el servicio.



#### 4.2.1. Análisis de la situación actual de la empresa



El análisis de la situación actual de la empresa, es el primer paso a llevar a cabo, una vez que el propietario de la MPyME ha decidido implementarlo. Es el punto de partida para la implementación del modelo, y momento determinante para obtener éxito o fracaso en la implementación del mismo.

Consiste en obtener un “retrato” lo mas exacto posible, de la situación que presenta la empresa en los diferentes rubros o áreas que integran a la organización y que son importantes puntos de influencia para garantizar o no la satisfacción del cliente. En esta primera etapa se toma en cuenta únicamente la opinión del empresario y la del personal de la empresa sujeta a este estudio.

Como herramienta de análisis, es recomendable utilizar un CICLO DE SERVICIO, el cual se aplica de manera sencilla y rápida mediante el estudio de cada una de las áreas que involucran un contacto con el cliente y un proceso del servicio. Los MOMENTOS DE VERDAD, se determinarán, mediante reunión de trabajo con todos los involucrado en el servicio de la empresa, tanto interno como externo, evaluando de manera objetiva e individual, cuál de ellos es crítico, y cual no lo es.

Para poder determinar cada uno de los momentos de verdad, es necesario entender los siguientes conceptos:

**Ciclo de Servicio** Es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio.

**Momento de verdad** Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

**Momento de verdad crítico** Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con un aspecto de la organización y tiene mucha importancia la impresión sobre la calidad de su servicio en ese aspecto, al grado de que determine la compra o no compra en ese momento.

**Momento de verdad no crítico** Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con un aspecto de la organización y tiene importancia la impresión sobre la calidad de su servicio en ese aspecto, sin embargo, puede o no determinar una compra en el momento y/o puede o no existir sin perjudicar el proceso del servicio que se ofrece al cliente.

Una vez entendidos los conceptos, se deriva una actividad en sesión plenaria, dirigida por el propietario de la empresa y con la participación de todos los involucrados en el servicio, elaborarán un esquema acerca del servicio que presta la empresa, desde una perspectiva de "contacto con el cliente", con la finalidad de unificar el criterio y no omitir ningún área importante.

A continuación se plantea un ejemplo al respecto:



Una vez concluida la actividad, se califica la situación, en cuanto a servicio, compromiso, recursos, etc. De cada uno de los departamentos involucrados en el momento de verdad, dando prioridad –por supuesto- al momento de la verdad crítico y continuando con el crítico en una tabla simple de evaluación, en escala de calificación del 1 al 5, donde el 1 será muy malo y el 5, muy bueno, bajo el criterio de que el ser humano tiende a calificar con cifras mayores, lo mejor y con menores, lo peor, de acuerdo a nuestro sistema de evaluación en México.

Es importante agregar, que para asegurar unificación de criterios, se establecerá una significancia a cada rubro en el mismo formato, invitando a los participantes a ser tan objetivos como les sea posible. Así mismo, los mismos criterios establecidos en la sesión, respecto al esquema del ciclo de servicio, se colocarán en el formato para su evaluación, la cual deberá de hacerse únicamente por los miembros que componen a la empresa y que participaron del trabajo inicial con una visión interna calificante del lugar. Se recomienda que se lleve a cabo de manera anónima.

Para elaborar un cuestionario, es importante tomar en cuenta los criterios técnicos en los que nos basaremos para, posteriormente aplicar en un ejemplo, para facilitar la aplicación del modelo de manera práctica y sencilla, al integrar los siguientes bloques o apartados:

<b>Bloque 1</b>	Presentación del estudio. Datos clasificación cliente. (solo si usted lo requiere) Explicación funcionamiento cuestionario. Agradecimiento colaboración.		
<b>Bloque 2</b>	Cuestionario valoración (ponderación)	<b>2.1. Importancia del rubro</b> 1= Nada importante 2 = Poco importante, 3 = Importancia media 4 =importante 5= Muy importante	<b>2.2 Valoración del rubro</b> 1= Muy mal, 2= Mal, 3 = Regular, 4 =Bien 5 = Muy bien
<b>Bloque 3</b>	Preguntas sobre otros aspectos específicos de la relación (opcional)		
<b>Bloque 5 (solo para un cuestionario al cliente externo)</b>	Pregunta abierta de cierre y sugerencias espontáneas	Despedida y agradecimiento. Confirmación de anonimato y normas de remisión en caso de estudio por correo.	

Sin duda, el bloque clave del cuestionario es el de la valoración de los factores de la relación (factores fidelizantes).

Se requiere de la aplicación del cuestionario para la obtención de información. Debe considerarse la única utilizada y gestionar adecuadamente sus ventajas y limitaciones. El cuestionario ha de ser totalmente anónimo.

A continuación se integra un ejemplo, derivado de la misma suposición inmediata anterior, respecto a un establecimiento que ofrece el servicio de restaurante.

<p>A continuación, se le solicita que evalúe los siguientes puntos, MARCANDO CON UNA "X", en el espacio que corresponde al número 1 al 5, donde el</p> <p>1= muy malo                  2= malo                  3= regular                  4= bueno                  5= muy bueno</p> <p>NOTA: No podrá marcar más de un número por rubro y procure no dejar ninguno en blanco.</p>					
<b>MOMENTO DE VERDAD CRITICO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
ASPECTO GENERAL DEL LUGAR					
RECEPCION					
TIEMPO DE UBICACIÓN DEL COMENZAL EN LAS MESAS					
EXACTITUD EN LA TOMA DE PEDIDO DEL MESERO AL COMENZAL					
TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO					
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS DE LA COMIDA					
<b>MOMENTO DE VERDAD NO CRITICO (PERO IMPORTANTE)</b>					
FACILIDADES PARA ESTACIONARSE					
BIENVENIDA (SERVICIO INICIAL)					
ESPERA POR LA CARTA					
ATENCION DURANTE EL CONSUMO					
ESPERA POR LA CUENTA					
DESPEDIDA					

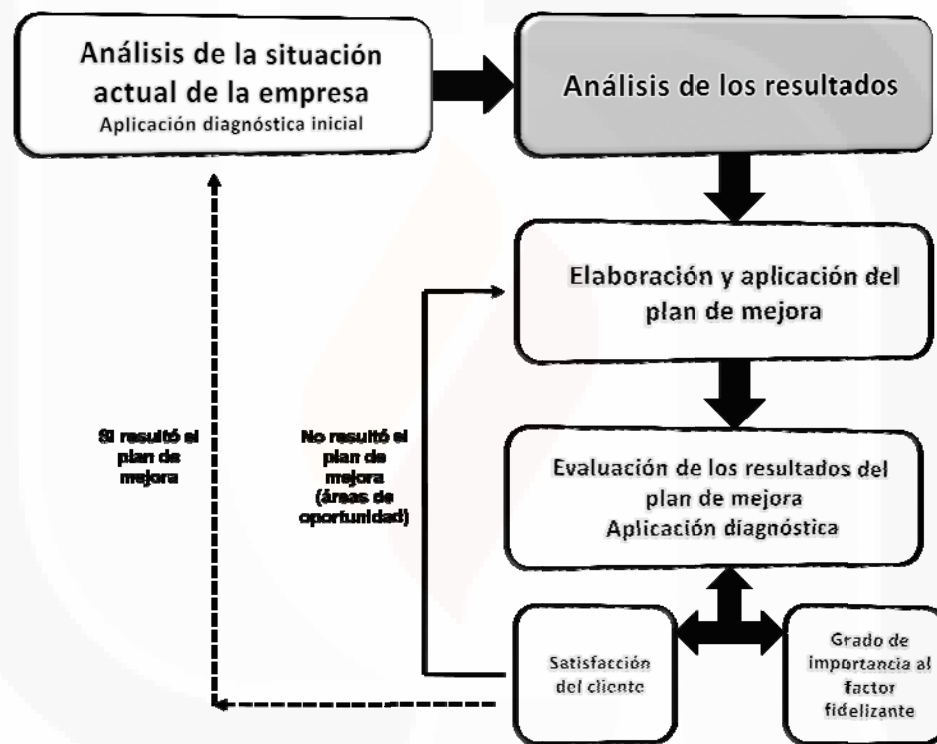
Otra opción de análisis de la situación de la empresa, es utilizar entrevistas personales con carácter exploratorio (según sea el caso) a:

- Miembros del equipo directivo y comercial de la empresa.

- Personal de contacto.

El resultado final debe ser: un listado de elementos que se valorarán en el estudio. Si bien es cierto que algunos de estos elementos serán prácticamente universales para las empresas (atención telefónica, plazos de entrega, etc.), otros son sumamente específicos de cada caso en concreto.

#### 4.2.2. Análisis de los resultados



Una vez concluida la evaluación, se recopilan los datos, se tabulan (registran) en un solo formato los resultados con números puros, sumándolos para sacar totales directos y, de esta forma facilitar el análisis que derivará en el establecimiento de prioridades para llevar a cabo acciones y aterrizar, posteriormente en el plan de mejora que a continuación, se detallará en el punto tres.

La forma recomendada para llevar a cabo dicha acción, se describe a continuación, considerando el mismo ejemplo, y agregando a esta suposición, la de 20 participantes en dicha sesión de trabajo, los cuales son trabajadores del lugar e involucrados todos en el proceso de

análisis de la situación actual de la empresa.

Se utiliza el mismo formato, y una vez concluido el conteo de los resultados obtenidos, se visualiza de la siguiente manera:

RECOPIACION DE DATOS Y RESULTADOS DEL CONTEO (sobre una población de N=20)

A continuación, se le solicita que evalúe los siguientes puntos, MARCANDO CON UNA "X", en el espacio que corresponde al número 1 al 5, donde el

1= muy malo  
 2= malo  
 3= regular  
 4= bueno  
 5= muy bueno

NOTA: No podrá marcar más de un número por rubro y procure no dejar ninguno en blanco.

<b>MOMENTO DE VERDAD CRITICO</b>					
	5	4	3	2	1
ASPECTO GENERAL DEL LUGAR					
TOTAL	18	1		1	
RECEPCION					
TOTAL	1	2		16	1
TIEMPO DE UBICACIÓN DEL COMENSAL EN LAS MESAS					
TOTAL				10	10
EXACTITUD EN LA TOMA DE PEDIDO DEL MESERO AL COMENSAL					
TOTAL	20				
TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO					
TOTAL	20				
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS DE LA COMIDA					
TOTAL			10	1	9
<b>MOMENTO DE VERDAD NO CRITICO (PERO IMPORTANTE)</b>					
FACILIDADES PARA ESTACIONARSE					
TOTAL	20				
BIENVENIDA (SERVICIO INICIAL)					
TOTAL	10	9	1		
ESPERA POR LA CARTA					
TOTAL		20			
ATENCION DURANTE EL CONSUMO					
TOTAL	15	5			
ESPERA POR LA CUENTA					
TOTAL	20				
DESPEDIDA					
TOTAL				2	18

Una vez identificados los puntos críticos visualmente, es más sencillo poder concluir en un análisis, que actualmente, la empresa restaurantera a la que nos referimos, a pesar de que cuenta con una muy buena atención del cliente al comensal y procesos de tiempos y movimientos adecuados en la comida, reflejados en el tiempo de espera y toma de pedido adecuados, carece de atención en la bienvenida y despedida del comensal al lugar, así como, por ende, el tiempo de ubicación en la mesa es malo y muy malo. Los platillos están mal presentados, lo que puede ocasionar una percepción negativa del cliente en general, hacia el servicio y el producto.

Como actividad final de esta etapa de aplicación del modelo EPIF, se desglosan, por cada uno de los rubros evaluados con mayor frecuencia mal y muy mal, las actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo bien las mismas, para aplicar en un plan de trabajo.

Otra forma efectiva de llevar a cabo el análisis, es convirtiendo el formato y sus calificaciones en gráficas, ya sea de puntos o de barras, las cuales permitirán visualizar con mayor impacto cada uno de los rubros, sin embargo, se recomienda este método solo si se cuenta con tres condiciones:

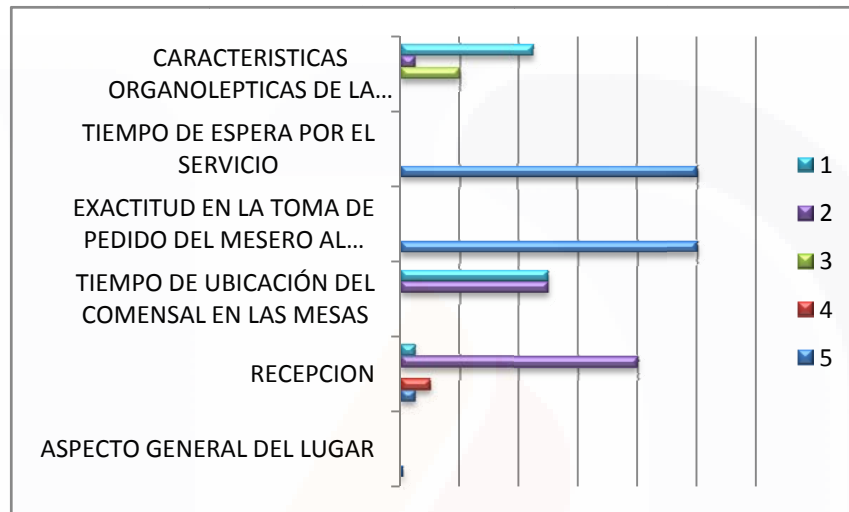
1. Tiempo necesario y suficiente para que el equipo de trabajo lleve a cabo dicha actividad (es una gráfica por rubro y posteriormente, una general)
2. Conocimiento técnico al respecto y material necesario para llevarla a cabo.
3. Que sean menos de 5 rubros por cada uno de los momentos de verdad críticos, o no críticos.

La gráfica aplicada al ejemplo, se podrá visualizar por porcentajes de importancia, lo que llevará a concluir que, en este caso, los puntos a tomar en cuenta para llevar a cabo acciones de mejora con la premisa de satisfacción al cliente son:

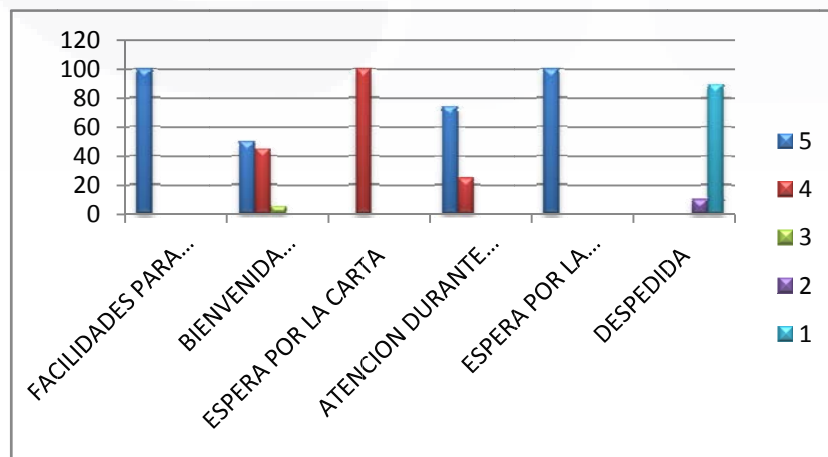
1	RECEPCION
2	TIEMPO DE UBICACIÓN DEL COMENSAL EN LAS MESAS
3	CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS DE LA COMIDA
4	DESPEDIDA

Las líneas que destacan en la tabla, indican los rubros antes mencionados, los cuales fueron evaluados con 1 (muy malo) y que por ende, serán los puntos a tomar en cuenta en un plan de mejora para la calidad en el sitio.

No se olvide que el evaluador en este caso, es el trabajador y que, estando todos los involucrados presentes tendrán la oportunidad de visualizar inconformidades y puntos de vista comunes hasta concluir en una acción concreta.



Al contrario de la gráfica anterior, se quiso mostrar la forma en la que, de la misma forma pero tomando como límite superior el 5 (muy bueno), se puede visualizar la gráfica, orientando entonces el análisis a los puntos o rubros en los que no aparece evaluado de esta forma.

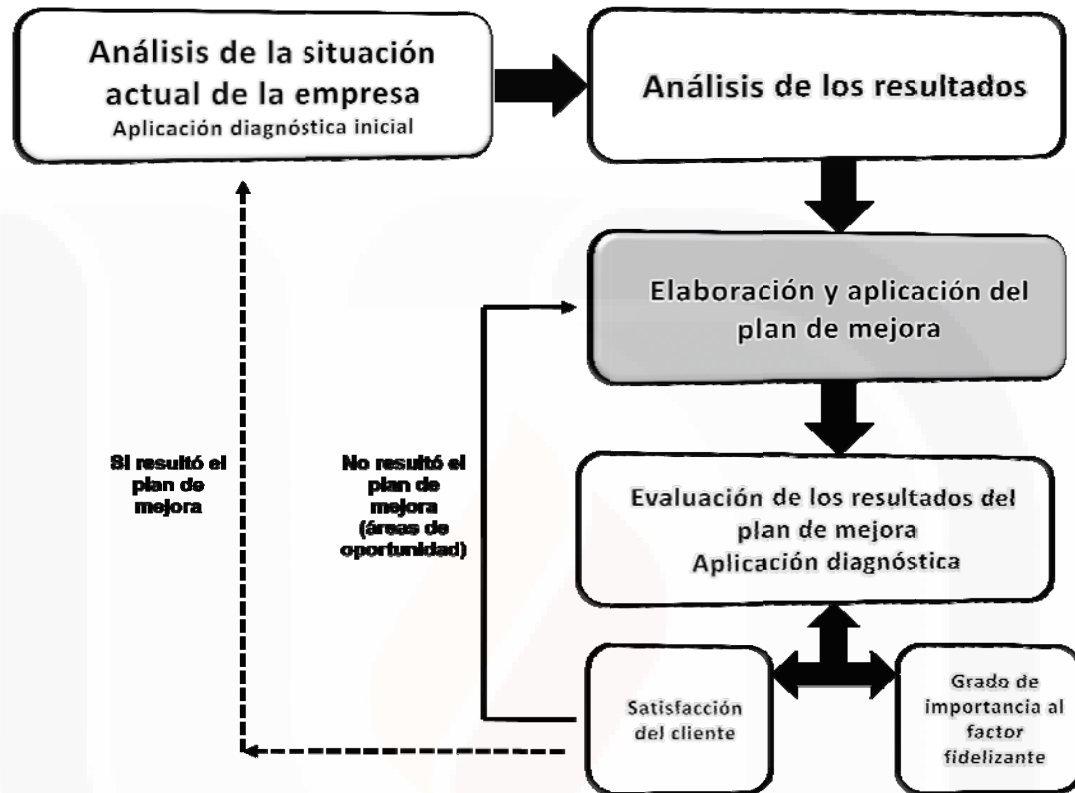


Lo consecuente, a la actividad de análisis, es la elaboración y aplicación de un plan de



acción.

#### 4.2. Elaboración y aplicación de un plan de mejora



Se llevará a cabo un plan de mejora, como punto necesario posterior al análisis el cuál deberá contener los siguientes rubros como indispensables:

- Actividad.
- Responsable.
- Tiempo en el que se llevará a cabo.
- Supervisará su cumplimiento.
- Fecha de supervisión y/o cumplimiento.

El formato propuesto para dicha actividad, es el que a continuación se muestra:

FORMATO APLICADO A EJEMPLO: RESTAURANTE

prioridad	PUNTO CRITICO	RESPONSABLE	FECHA EN LA QUE SE LLEVARÁ A CABO LA ACTIVIDAD	FECHA DE TÉRMINO	RECURSOS		
					MATERIALES	HUMANOS	ECONOMICOS
1	RECEPCION						
Actividad	Capacitar al HOSTES para abrir la puerta cuando se acerque un visitante al lugar y antes de que él pretenda entrar al establecimiento	Capitán de meseros	10/01/08	15/01/08			
	Capacitar al HOSTES par dar una bienvenida adecuada	Capitán de meseros	10/01/08	15/01/08			
	Elaborar un formato de Asignación de mesas	HOSTES	10/01/08	11/01/08			
	Colocar un pedestal en la entrada para distinguir la entrada al sitio, de la entrada al restaurante.	Propietario	01/01/08	10/01/08			
2	TIEMPO DE UBICACIÓN DEL COMENSAL EN LAS MESAS						
Actividad	Capacitar al capitán de meseros, en programación de tiempos	Capacitación externa	01/01/08	10/01/08			
	Ofrecer cortesías en bebida de agua natural y/o café para el comensal que tenga que esperar	Propietario	10/01/08	permanente			
	Ubicar en la entrada una salita de espera para hacer mas agradable la espera (en el caso de tener que esperar)	Propietario	10/01/08	permanente			
3	CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS DE LA COMIDA						
Actividad	Adquisición de alimentos frescos y en buen estado	chef	01/01/08	permanente			
	Adquisición de loza nueva	Propietario	01/01/08	15/01/08			
	Curso para la preparación de alimentos en el momento	Capacitación externa	01/01/08	10/01/08			

4	DESPEDIDA						
Actividad	Capacitar al HOSTES para abrir la puerta cuando se acerque un visitante al lugar y antes de que él pretenda salir del establecimiento	Capitán de meseros	10/01/08	15/01/08			
	Capacitar al HOSTES par dar una despedida adecuada	Capitán de meseros	10/01/08	15/01/08			

**Tabla modificada del modelo propuesto por M.A. José Luis Romo Soltero, UAA., 2004**

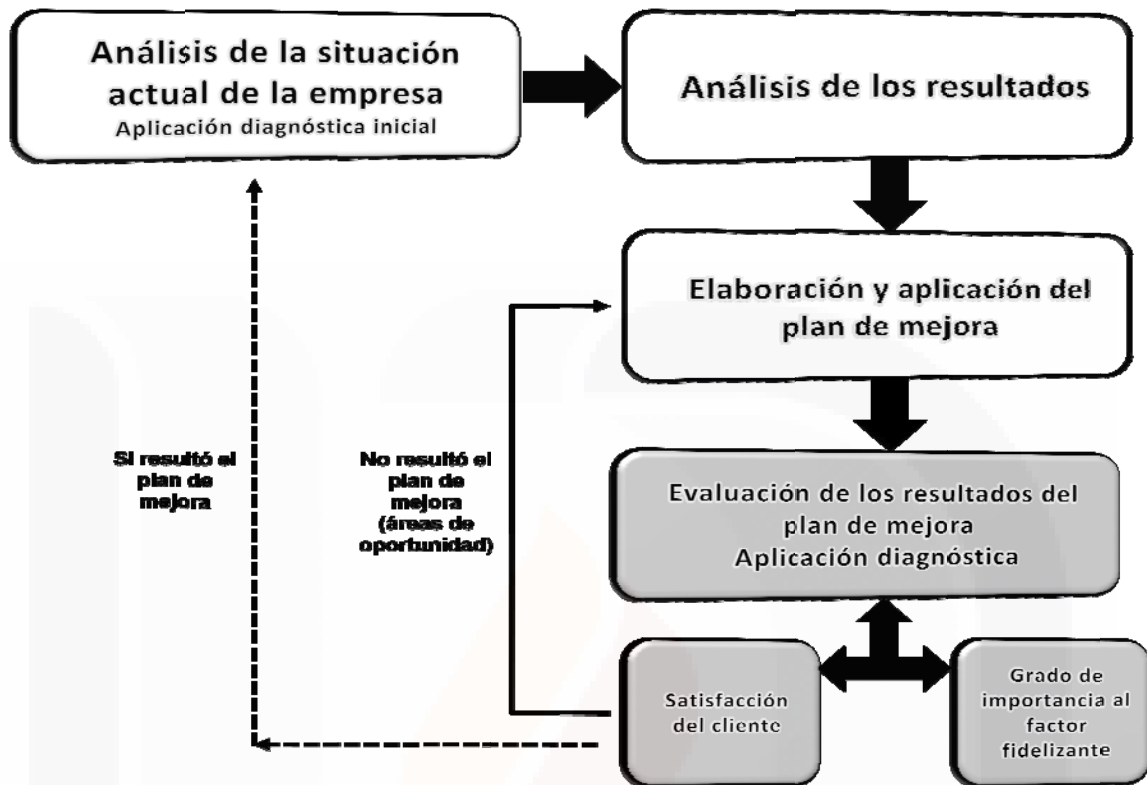
NOTA: la prioridad de la actividad se determinó a raíz del análisis de los datos presentados con antelación, en el cual se muestra, en el primer segmento de momento de verdad crítico 3 rubros evaluados mal y muy mal y, en el segundo segmento, de momento de verdad no crítico (pero importante), se localiza únicamente un rubro evaluado de la misma manera que los anteriores.

Se recomienda nombrar un comité de cumplimiento del proyecto en calidad en el servicio al Cliente (CSC), con la finalidad de procurar un trabajo en equipo y la corresponsabilidad del mismo hacia el logro de la satisfacción del cliente.

Hasta esta etapa, el propósito de la aplicación del EPIF, no es la satisfacción del cliente externo, sino la satisfacción del cliente interno, el cual, necesariamente requiere sentirse seguro, “armado” y preparado para atender al cliente con calidez en todos y cada uno de los procesos. Así mismo, permite al equipo de trabajo consolidarse, conocerse, valorarse e involucrarse en cada una de las acciones que se llevan a cabo de manera cotidiana en el sitio con un mismo objetivo: la satisfacción del cliente.

El plan de mejora, deberá de aplicarse en un periodo de tiempo relativamente corto, con la finalidad de que el mismo pueda ser evaluado en una siguiente etapa, en la cual intervendrán de manera directa los clientes, permitiendo un cruce de variables que ayudarán a evaluar la inversión que se ha hecho en el lugar (o que se ha venido haciendo por largas temporadas), pensando en los clientes.

#### 4.2.4. Evaluación de los resultados del plan de mejora: aplicación diagnóstica.



La aplicación diagnóstica consiste en detectar la satisfacción del cliente respecto a todos y cada uno de los puntos previamente detectados como momentos de verdad (críticos y no críticos), de acuerdo a la percepción obtenida una vez que haya gozado del servicio susceptible de ser evaluado, y el grado de importancia de ese factor fidelizante o rubro que se relaciona con los momentos de verdad antes mencionados.

El propósito de llevar a cabo dicha actividad, es verificar si la visión del cliente es la misma que la del empresario respecto a los puntos que determinan la satisfacción o no, en el servicio al cliente y que tan importantes son cada uno de los rubros en los que actualmente se invierte para el cliente con la intención de, si es posible, ahorrar en determinados rubros poco importantes de acuerdo al cliente, y poner especial interés para lo que son realmente importantes para el mismo.

En el caso de la definición técnica para la obtención de la información. Las posibles técnicas para obtención de información son la entrevista personal (recomendada), la entrevista telefónica o el envío de cuestionario por correo.

En la tabla siguiente se analizan estas tres técnicas para que el empresario forme su criterio y tome su decisión para aplicar alguna de ellas.

Técnica	Ventajas	Inconvenientes	Observaciones	
Entrevista personal	Interactividad. Posible obtención de información no prevista.	Elevado coste operativo.	En todos los casos es muy recomendable una carta previa de la empresa informando a	Personal entrenado, no debe condicionar al cliente. Puede guiar en la comprensión del cuestionario.
Entrevista telefónica	Interactividad. Rapidez y comodidad acceso.	Coste limitado o cuestionarios sencillos y breves.	Los clientes del estudio que se va a realizar, solicitando y agradeciendo su colaboración.	En cuestionarios muy largos o complejos, pérdida de calidad de información.
Envío de cuestionario por correo	Costo.	Recepción de respuestas. Cuestionario operativamente claro y sencillo.		Facilitar al máximo el proceso de remisión. Apartar teléfono o e.mail de atención ante dudas. Programar un plan de seguimiento telefónico para rezagados.

La forma en la que se lleva a cabo dicha actividad, se puede describir a detalle en los siguientes cinco pasos, los cuales son desarrollados posteriormente para que resulte al interesado en aplicar el modelo EPIF, de gran facilidad.

1. Evaluación de los rubros previamente detectado en la etapa de análisis de la empresa en un ciclo de servicio.

Se evaluarán exactamente los mismos rubros o apartados que se evaluaron en la primera etapa de aplicación del modelo (análisis de la situación real de la empresa), con la finalidad de obtener datos del cliente externo, el cual, es el que decide una compra, una recomendación o un mal comentario de acuerdo a la percepción de cada uno de los momentos de verdad detectados y evaluados previamente por el empresario y su equipo de trabajo.

La metodología recomendada para la aplicación del cuestionario al cliente, es aleatoria y personal, es decir, durante un periodo de tiempo determinado menor a una semana (con el propósito de tomar en cuenta todos los días de la semana con sus peculiaridades de flujo y tipología de clientes), se le solicitará al cliente, por parte de un empleado designado para ello (necesariamente el empleado que tenga bajo su responsabilidad el último contacto), que responda el instrumento previamente diseñado y adaptado para él.

Es posible que el personal designado para la aplicación del cuestionario, maneje un criterio indiscriminado para seleccionar al cliente que evalúe el establecimiento, o si se requiere, podría seleccionarse previamente al cliente de acuerdo al tipo, perfil, tamaño, monto de compra, etc. Que sea de especial interés para el propietario y que se considere que su opinión es importante para la empresa. En este caso, es requisito indispensable que el empresario cuente con una cartera de clientes para su estudio.

El formato propuesto que se muestra a continuación, es básicamente el mismo que en la primera etapa del EPIF, con algunas modificaciones y adecuaciones en el bloque 1 (presentación) y en la evaluación del factor, lo cual si es necesario llevar a cabo para garantizar el resultado esperado y comparar variables idénticas en próximas etapas.

**NOMBRE DE LA EMPRESA (LOGO)**  
**FOLIO** \_\_\_\_\_

Estimado cliente, le agradecemos que responda el siguiente cuestionario, con la intención de servirle mejor. A continuación, se le solicita que evalúe los siguientes puntos, MARCANDO CON UNA "X", en el espacio que corresponde al número 1 al 5, donde el

1= muy malo  
 2= malo  
 3= regular  
 4= bueno  
 5= muy bueno

NOTA: No podrá marcar más de un número por rubro y procure no dejar ninguno en blanco.

	1	2	3	4	5
ASPECTO GENERAL DEL LUGAR					
ME RECIBEN AL LLEGAR AL LUGAR					
EL TIEMPO DE UBICACIÓN EN LAS MESAS					
EXACTITUD EN LA TOMA DE PEDIDO DEL MESERO					
TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO					
LA PRESENTACION DEL PLATILLO ES					
FACILIDADES PARA ESTACIONARSE					
EL MESERO ME DA LA BIENVENIDA					
EL TIEMPO DE ESPERA POR LA CARTA					
LA ATENCION DURANTE EL CONSUMO					
LA ESPERA POR LA CUENTA					
LA DESPEDIDA DEL LUGAR					

2. Evaluación de los mismos rubros, pero por escala de importancia o prioridades

Justo en este momento de la aplicación del modelo EPIF, es cuando se explica la diferencia del modelo planteado en el presente documento, y el resto de los modelos previamente analizados, los cuales, a criterio del que aquí suscribe, no incluyen en ningún momento el grado de importancia que el cliente le da a algún factor que el empresario ofrece, brindando la oportunidad al micro empresario local, el conocer este punto de vista con intenciones de que, posterior a un análisis de los resultados, se replanteen las inversiones y surjan oportunidades de mejora en rubros que probablemente se han descuidado por cuidar algunos que el cliente no considera importantes.

Actualmente, la economía del país y la dinámica del sistema, marcan pautas aceleradas de acción en el mercado y no permiten errores al respecto, mucho menos, si se trata de una pequeña empresa la cual no puede darse el lujo de equivocarse, ya que el retomar camino, le significaría un costo que a lo mejor, no le será posible cubrir.

Bajo el mismo criterio, a continuación se plantea el formato propuesto con la aplicación en el ejemplo inicial, tomando en cuenta el nivel de importancia, el cual se deberá de aplicar al mismo cliente que fue consultado respecto a su percepción de servicio y de preferencia en el mismo momento, o en un periodo de tiempo no mayor a 3 días.

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA (LOGO)</b>					
<b>FOLIO</b> _____					
Estimado cliente, le agradecemos que responda el siguiente cuestionario, con la intención de servirle mejor. A continuación, se le solicita que evalúe los siguientes puntos, MARCANDO CON UNA "X", en el espacio que corresponde al número 1 al 5, donde el					
1= nada importante					
2= poco importante					
3=indiferente					
4= importante					
5= muy importante					
NOTA: No podrá marcar más de un número por rubro y procure no dejar ninguno en blanco.					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
ASPECTO GENERAL DEL LUGAR					
ME RECIBEN AL LLEGAR AL LUGAR					
EL TIEMPO DE UBICACIÓN EN LAS MESAS					
EXACTITUD EN LA TOMA DE PEDIDO DEL MESERO					
TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO					
LA PRESENTACION DEL PLATILLO ES					
FACILIDADES PARA ESTACIONARSE					
EL MESERO ME DA LA BIENVENIDA					
EL TIEMPO DE ESPERA POR LA CARTA					
LA ATENCION DURANTE EL CONSUMO					
LA ESPERA POR LA CUENTA					
LA DESPEDIDA DEL LUGAR					



3. Cruce de variables

Actualmente, la economía del país y la dinámica del sistema, marcan pautas aceleradas de acción en el mercado y no permiten errores al respecto, mucho menos, si se trata de una pequeña empresa la cual no puede darse el lujo de equivocarse, ya que el retomar camino, le significaría un costo que a lo mejor, no le será posible cubrir.

Bajo el mismo criterio, a continuación se plantea el formato propuesto con la aplicación en el ejemplo inicial, tomando en cuenta el nivel de importancia, el cual se deberá de aplicar al mismo cliente que fue consultado respecto a su percepción de servicio y de preferencia en el mismo momento, o en un periodo de tiempo no mayor a 3 días.

<b>TABLA DE CONCENTRADO DE RESULTADOS</b>					
A continuación, se integra el resultado por numero de opiniones en la misma tabla, con la finalidad de visualizar ambos puntos de vista en el cliente					
1= nada importante/MUY MALO					
2= poco importante/MALO					
3=indiferente/REGULAR					
4= importante/BUENO					
5= muy importante/MUY BUENO					
NOTA: No podrá marcar más de un número por rubro y procure no dejar ninguno en blanco.					
	5	4	3	2	1
ASPECTO GENERAL DEL LUGAR					
ME RECIBEN AL LLEGAR AL LUGAR					
EL TIEMPO DE UBICACIÓN EN LAS MESAS					
EXACTITUD EN LA TOMA DE PEDIDO DEL MESERO					
TIEMPO DE ESPERA POR EL SERVICIO					
LA PRESENTACION DEL PLATILLO ES					
FACILIDADES PARA ESTACIONARSE					
EL MESERO ME DA LA BIENVENIDA					
EL TIEMPO DE ESPERA POR LA CARTA					
LA ATENCION DURANTE EL CONSUMO					
LA ESPERA POR LA CUENTA					
LA DESPEDIDA DEL LUGAR					

#### 4. Análisis de los resultados y conclusiones

Se proporciona a continuación una tabla de interpretación acerca de la opinión del cliente, lo cual facilitará al empresario y a su equipo de trabajo llegar a conclusiones rápidas para la toma de decisiones con la eficacia que se espera.

Es objetivo de esta etapa, verificar la eficacia del plan de trabajo o de mejora desarrollado en la tercera etapa del EPIF, y a raíz de las conclusiones generadas por los resultados que el cliente emite, se tomará la decisión de retomar el plan de trabajo ya sea por incongruencia entre la percepción del cliente y de la empresa (como en este caso), o por malas calificaciones en el servicio no esperadas o, por la atribución de gran importancia a un factor o momento de verdad que no ha sido bien evaluado.

El siguiente instrumento se plantea, a diferencia de las anteriores como herramienta que pudiera utilizarse en cualquiera de las situaciones y para cualquiera de los establecimientos evaluados, ya que se enfoca solo a las variedades posibles de resultados que se puedan encontrar una vez hechos en el conteo de las frecuencias de respuestas de los clientes en ambos tipos de cuestionarios, y una vez concluida la tabla de cruce de variables.

TABLA DE POSIBLES RESULTADOS COMPATIBLES Y ACCIONES A SEGUIR:

Cal.	Grado de importancia	Cal.	Evaluación del servicio	SIGNIFICADO
1	nada importante	1	MUY MALO	Se tiene que eliminar ese rubro, no invertir mas en este aspecto, antes de que empiece a ser importante para el cliente y determine su regreso.
2	poco importante	2	MALO	A pesar de que tiene mal concepto del factor evaluado, se debe evaluar si se seguirá invirtiendo en dicho factor o se elimina.
3	indiferente	3	REGULAR	Un resultado regular, y con tarea a evaluar o no la puesta en marcha de un plan de acción al respecto

4	importante	4	BUENO	Resultado bueno para la empresa se tiene que seguir invirtiendo en dinero y esfuerzo al respecto
5	muy importante	5	MUY BUENO	Resultado muy bueno para la empresa, se tiene que seguir invirtiendo en dinero y esfuerzo al respecto

TABLA DE RESULTADOS CON CRUCE DE VARIABLES:

importancia	valor	Inversión en dinero	Inversión en esfuerzo y/o capacitación
1	2	Muy necesaria	necesario
1	3	Muy necesaria	Será necesario reforzar acciones y retomarlas en plan de mejora
1	4	Muy necesaria	Afinar detalles para seguir mejorando
1	5	Muy necesaria	Felicitar al personal y motivar
2	1	Necesaria	Debe ser prioridad en el plan de mejora
2	3	Necesaria	Será necesario reforzar acciones y retomarlas en plan de mejora
2	4	Necesaria	Afinar detalles para seguir mejorando
2	5	Necesaria	Felicitar al personal y motivar
3	1	Evaluar la necesidad de invertir	Debe ser prioridad en el plan de mejora
3	2	Evaluar la necesidad de invertir	necesario
3	4	Evaluar la necesidad de invertir	Afinar detalles para seguir mejorando
3	5	Evaluar la necesidad de invertir	Felicitar al personal y motivar
4	1	Evaluar la posibilidad de desaparecer este servicio	Debe ser prioridad en el plan de mejora
4	2	Evaluar la posibilidad de desaparecer este servicio	necesario
4	3	Evaluar la posibilidad de desaparecer este servicio	Será necesario reforzar acciones y retomarlas en plan de mejora
4	5	Evaluar la posibilidad de desaparecer este servicio	Felicitar al personal y motivar
5	1	Desaparecer este servicio para invertir en rubros que considera el cliente muy importantes con calificaciones bajas	
5	2		
5	3		
5	4		

5. Evaluación del plan de acción para la nueva toma de decisiones.

Solo es importante agregar que el que toma las decisiones siempre, será el empresario con la ayuda de los instrumentos expuestos con antelación, beneficiando el proceso de manera significativa, cuando este ejercicio es periódico y se integra al proceso de actividades bimestrales o semestrales del establecimiento.

El tiempo total de aplicación será de 15 días máximo, que bien valdrán la pena si garantiza paso firme al empresario en inversión para la atención del cliente y permite, sobre todo conciencia de la importancia del servicio y la satisfacción del cliente al respecto.

El análisis de los resultados de puede realizar a distintos niveles de ventilación (según los objetivos de cada caso) y a diferentes niveles de comparación:

- Resultados globales.
- Resultados por tipología de cliente A-B-C.
- Resultados por área geográfica.
- Resultados por tipología de compra.
- Comparativos importancia del ítem y valoración de la organización o departamento o empresa (nivel cobertura expectativas).
- Comparativos con la competencia.
- Comparativos con olas anteriores (n-2).
- Comparativos con la media sector (media de todos los competidores valorados).

El resultado final según los niveles de análisis aporta una información amplia pero concreta, que permite tomar decisiones sobre dónde se debe actuar e incluso el orden de prioridad de actuación.

Así, por ejemplo, no es lo mismo que la valoración sea regular (3) para un ítem o criterio que es muy importante para el cliente (5) que la valoración sea regular (3) para un ítem o criterio que es muy poco importante para el cliente (1).

**Toma de decisiones a partir de las conclusiones del estudio.**

De acuerdo con los resultados obtenidos y las conclusiones de éstos, se ha de tomar conciencia de la realidad (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) y diseñar un plan de acciones.

En esta etapa se debe considerar que el EPIF es una técnica de obtención cuantitativa, es decir, dice lo que sucede mas no el porqué sucede. Por tanto, salvo que a ciertos aspectos se pueda dar respuesta desde el seno de la organización (identificar las causas que han dado lugar a los resultados obtenidos), puede ser necesario completar el estudio a través de una investigación cualitativa (por ejemplo, entrevistas en profundidad con los clientes) que dé explicación de las causas que han motivado las valoraciones en concreto.

#### **Diseño del plan de seguimiento (olas sucesivas).**

Consiste en establecer la fecha objetivo para el siguiente EPIF (lo habitual es de 1 a 2 años), el cual deberá informar, comparando con los resultados obtenidos del actual, sobre:

- La eficacia de las acciones llevadas a cabo durante el período.
- Nueva posición global frente a los clientes y competidores (los cuales también habrán evolucionado durante el período).
- Posibles cambios en necesidades, deseos y preferencias de los clientes (importancia de los ítems).

#### ***Finalmente, cabe presentar unas consideraciones sobre los EPIF:***

Son una herramienta de enorme utilidad práctica ya que a partir de los resultados se puede saber de forma concreta dónde se debe actuar.

Sin embargo, se debe tomar conciencia de que los EPIF miden la percepción que los clientes tienen sobre la organización, y esta percepción en ocasiones no tiene por qué coincidir con la realidad, es decir, con los datos objetivos. Dicho de otra forma, el EPIF mide la imagen que tienen los clientes o usuarios de la organización o departamento que les proporciona el servicio, basándose en diversos aspectos. Por ello, es recomendable contrastar los resultados del EPIF con la indización objetiva (datos objetivos, la realidad); si no coinciden, probablemente se esté frente a un problema de comunicación con los clientes.

Cabe destacar que el caso contrario no es habitual, que los clientes valoren positivamente un ítem cuando éste objetivamente es negativo, y si es así, se acostumbra a deber a un *impasse(omitir)* temporal.

---

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES

---

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes o usuarios, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos. El mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de actividades y procesos de las organizaciones.

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio. Existen dos tipos de cambio: gradual y abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al status quo mediante **esfuerzos continuos** que incluyen a todo mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación una mejora drástica al estado actual.

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común y conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos.

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. En los planteamientos anteriores, describiendo cada uno de los modelos, se ha podido concluir que solo se enfocan a un aspecto al final de la actividad de servicio, como quiera que esta sea nombrada, en cualquiera de sus presentaciones, es decir, a la satisfacción del cliente, una vez que se le ha prestado el servicio.

En la propuesta de un nuevo modelo para la medición de la satisfacción del cliente en el servicio, se ha tomado en cuenta prácticamente el mismo criterio de los anteriores modelos, sin embargo, se propone agregar una evaluación mas, sobre la línea de tiempo que transcurre entre lo que se planea como empresa y se invierte para el servicio, considerándose como importante, y el servicio prestado, considerándose ahora, lo que el cliente realmente espera y como valora cada uno de los esfuerzos de la empresa.

Los resultados que se esperan al plantear este nuevo modelo, es ahorro en inversión y recursos destinados a esfuerzos del servicio, dirigidos solo a lo que el cliente considera como importante desde la planeación.

Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país (y en muchos otros). La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos que significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En nuestras encuestas con los clientes hemos detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Como resultado de investigaciones documentales presentadas, he podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

**1. Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si la empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

**2. Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes perciben que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza



hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

**3. Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente-

Este es el factor que más critican los clientes, y es uno de los mas importantes en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

**4. Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

**5. Empatía:** Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), se deben de tomar en cuenta tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. La mayoría de las actividades y criterios se agotan, a mi criterio y de acuerdo a lo anteriormente planteado, en el modelo propuesto para medir la satisfacción del cliente en la MPyME de la ciudad de Aguascalientes.

El modelo EPIF es solo una propuesta de trabajo ordenado que, como se vio con antelación de forma detallada, plantea cuatro etapas de evaluación continua que permitirá al empresario tomar las mejores decisiones orientadas a la retención del cliente.

La retención del cliente, y a diferencia del pensamiento común de un mercadólogo sin sensibilidad de campo, debería de ser la preocupación número uno para que, una vez dominado este tema, poder continuar con la tarea de captación de clientes ya que, deberemos de estar seguros antes de recibir visita, que la "casa" está en orden y lista para recibir una próxima ocasión al cliente debido a que nuestra "visita" saldrá totalmente satisfecha del trato, el personal, el producto ofrecido, la promesa cumplida, etc.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde laboramos. Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen.

Por último, tanto la organización como nosotros mismos, en cualquiera de las posiciones que nos toque desempeñar, NUNCA debemos perder de vista que una organización está compuesta de **gente** no solo máquinas, políticas, actividades u organigramas.

**El mejoramiento de la calidad** incluye a los clientes (externos) y proveedores (clientes internos) como parte de la organización de gente. Y el mercado incluye a las organizaciones micro, pequeñas y medianas como oportunidad de desarrollo de la economía inteligente y dinámica orientada cada vez más a nichos de mercado (mercados pequeños y especializados), y no solo a grandes empresas.



---

## GLOSARIO

---

1. Fidelización.- resultado de un acto fidelizante.
2. Fidelizante.- serie de acciones que un establecimiento orientado hacia el cliente, lleva a cabo con el fin de hacer o convertir a un cliente eventual, en un cliente fiel a la “marca” interesada.
3. Fidelización endógena.- resultado de un acto fidelizante, respecto a factores internos de la institución o establecimiento dirigidos al servicio: p.e. relaciones personales, ciclo de pedido, etc.
4. Fidelización exógena.- resultado de un acto fidelizante, respecto a factores externos de la institución o establecimiento dirigidos al servicio: p.e. productos o servicios, comunicación e información, etc.
5. Incidente crítico.- opiniones opuestas sobre las causas fundamentales de los acontecimientos, es decir, cuando difieren sus atribuciones (cliente-proveedor)
6. GAP.- momento de verdad, en el que se presenta una discrepancia o posible riesgo de discrepancia entre la expectativa del cliente y lo que realmente se le ofrece al mismo.
7. Indización.- ejercicio respecto a la aplicación de varios índices predeterminados por una de las partes del servicio, para ser calificados.
8. Mystery shopping.- tipo de investigación cualitativa, que es de utilidad para verificar la calidad del servicio al cliente en el trato (principalmente) y atención al mismo, mediante clientes “falsos” que asisten con intención de calificar al servicio de acuerdo a ciertos criterios, previamente establecidos por el empresario y por el investigador.
9. Mystery phoning.- tipo de investigación cualitativa con la misma intención y forma que el mystery shopping, pero utilizando como herramienta el teléfono.
10. Claims manager.- administrador del servicio

11. Impasse.- omisión



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

1. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
2. GALINDO Munch, "Fundamentos de Administración", TRILLAS, México, D.F., 1991.
3. CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill, México, D.F., 2000.
4. ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, "Administración, un enfoque interdisciplinario", PEARSON EDUCACIÓN, México, D.F., 2000.
5. ALLEN, Gemmy. 1999. Introduction to Marketing {en línea} <http://ollie.dcccd.edu/mrkt2370/book/chap1.htm> . [consulta: 17 Ene. 2005]
6. BOBROW, EDWIN. 1997. Desarrolle Nuevos Productos. Prentice Hall. México.
7. Chias, Josep. 1991. El mercado son Personas. McGraw Hill. España
8. ESCUDERO, ROGELIO. 2004. Miopía de Mercadotecnia {en línea}. Artículo de la Comunidad de Gestiópolis. 12-07-2004 17 Ene. 2005]
9. HOROVITS, J. Y JURGENS PANAK, M. 1993. La Satisfacción total del cliente. Mac.Graw Hill. España.
10. KOTLER, PHILIP. 1996. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, 8ª edición. México.
11. LAMBIN, JEAN-JAQUES. 1991. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill. España
12. MAJARO, SIMÓN. 1996. La esencia de la Mercadotecnia. Prentice Hall. México.
13. RICHARD, MICHAEL D.; Womack, James A.; Allaway, Arthur W. 1992. An Integrated View of Marketing Myopia. The Journal Of Consumer Marketing Vol. 9, N° 3. Verano 1992.
14. SCHNAARS, STEVEN. 1991. Estrategias de Marketing, un enfoque orientado al consumidor. Ed. Diaz de Santos. España.
15. CRONIN Joseph y TAYLOR Steven. "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". Journal Of Marketing. Vol. 56, Julio de 1992. 55-68.
16. GRÖNROOS, C. "Strategic Management and Marketing in the Service Sector". Marketing Science Institute, Cambridge, Mass. 1982.

17. HAUSER, Jhon R. & CLAUSING, Don. "Otra Novedad Japonesa: La Casa de la Calidad". Harvard Deusto Business Review, 1er. Trimestre, 1989. Pág. 31-43
18. JOHNSON Rose L., TSIROS Michael, LANCIONI Richard A. "Measuring Service Quality: A System Approach". Journal of Services Marketing Vol. 9, No. 5, 1995. pp. 6-19.
19. PARASURAMAN A ZEIMTHAML Valerie, & BERRY Leonard y. " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal Of Marketing. Vol. 49, Otoño de 1985, pp. 41-50.
20. POWPAKA, Samart. "The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of service industries: An empirical Investigation". Journal of Services Marketing, Vol. 10, No. 6, 1994.
21. TEAS, Kenneth. "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". Journal Of Marketing. Vol. 57, Octubre de 1993. 18-34.
22. PLANS, José Ignacio. "Enciclopedia de Marketing y ventas". Océano/Centrum 2004 . 697-801