



www.chcapacita.cl

*DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y
GESTIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN*

MARKETING DE SERVICIOS

3.1. Comprender la naturaleza de los servicios y cómo se utiliza el marketing

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen.

Según P. Kotler, un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

Las cuatro principales características de los servicios son:

Intangibilidad: esta característica se refiere a que los servicios no se pueden tangibilizar (ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse). Esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores, porque no pueden

determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen injerencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", hacer tangible lo intangible.

Inseparabilidad: los bienes se producen, venden y luego consumen, a diferencia de los servicios que se producen, venden y consumen al mismo tiempo, por tanto, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si usted necesita o quiere un corte de pelo, debe estar ante un peluquero para que lo realice, siendo la interacción proveedor cliente una característica especial del marketing de servicios.

Heterogeneidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Esto quiere decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores (estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente, cansancio etc). Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes de ser consumido.

Carácter Perecedero: se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden a diferencia de un producto. Por tanto, la imperdurabilidad o carácter perecedero no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.



Por tanto, teniendo claro el concepto de servicios podemos entender la importancia del marketing de servicios que surge a partir de la necesidad de entregar una orientación sobre cómo idear una manera estratégica y analítica en el ámbito del servicio.

¿Por qué es tan importante el marketing de servicios?

- ✓ Se vive en una economía basada en los servicios.
- ✓ Aumento de las expectativas del cliente.
- ✓ Las personas tienen menos tiempo disponible.
- ✓ Deseos de adquirir experiencia en lugar de objetos.
- ✓ El desarrollo tecnológico engendra la necesidad de nuevos conceptos de servicio.
- ✓ Las franquicias de importantes marcas han ido en aumento.

El servicio es la clave para dar paso o no a la satisfacción de un consumidor, ya que esta no se percibe se siente, lo que se percibe es a calidad del servicio (por ejemplo cuando vamos a una clínica, esperamos que todo esté limpio, que la atención sea rápida y que se cuente con personal capacitado). La satisfacción no solo se compone de la calidad de servicio, su otro componente es la expectativa, pero es importante tener presente que es la menos confiable, porque puede hacer pasar momentos desagradables, por ejemplo cuando va a comer a un restaurante muy recomendado, donde sus platos han sido recomendados por varios amigos, asistiremos con las expectativas demasiado altas, esto hace que cualquier error o problema derrumbe nuestras expectativas.

Productos	Servicios	Implicaciones
Tangibles	Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los servicios son difíciles de inventariar. ✓ Son difíciles de explicar y determinar su precio. ✓ La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado.
Estandarizados	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La calidad depende de algunos factores incontrolables. ✓ Falta de certeza depende de que el servicio entregado es igual a los que se planteó originalmente.
Producción separada del consumo	Producción y consumo simultáneos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los clientes participan en la transacción y le afectan. ✓ Los clientes se afectan unos a otros. ✓ Los empleados afectan el resultado del servicio. ✓ Es fundamental entregar una atención personalizada y no producir masivamente.
No perecederos	Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imposible de almacenar. ✓ No pueden devolverse ni revenderse.

Es importante recordar la importancia de estudiar los servicios y las diferencias que existen al momento de su comercialización con la comercialización de bienes y esto es porque son dos mundos distintos, dos mundos donde, si bien se comparten ciertos aspectos generales, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de largo plazo se juegan en canchas distintas y bajo reglas diferentes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

De todas formas, estas diferencias no están en “blanco y negro”, sino que es sólo que los servicios tienden a ser más heterogéneos, más intangibles y, en resumen, más difíciles de evaluar que los bienes.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, los servicios son diferentes a los bienes, por tal motivo a la hora de realizar el conocido “Marketing Mix” para los servicios, se hace necesaria una mezcla expandida, que logre abordar aspectos que son claves en la consecución de objetivos en los servicios, y que la mezcla de marketing tradicional no logra abordar.

A continuación mencionaremos las variables adicionales que se suman al tradicional modelo de las 4P:

- ✓ **Personas:** todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio.
- ✓ **Evidencia física:** el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- ✓ **Proceso:** los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.

El servicio y las necesidades

Las necesidades son aquellas expectativas que tiene un cliente con respecto al servicio que va a recibir, donde el cliente evaluará las necesidades implícitas y explícitas que detallamos a continuación.

Necesidades implícitas: se refieren normalmente a las características de un producto o de un servicio.

- ✓ Las necesidades implícitas son propias de un producto o de un servicio.
- ✓ Los servicios que parecen menos importante, resultan ser más importante, ejemplo:

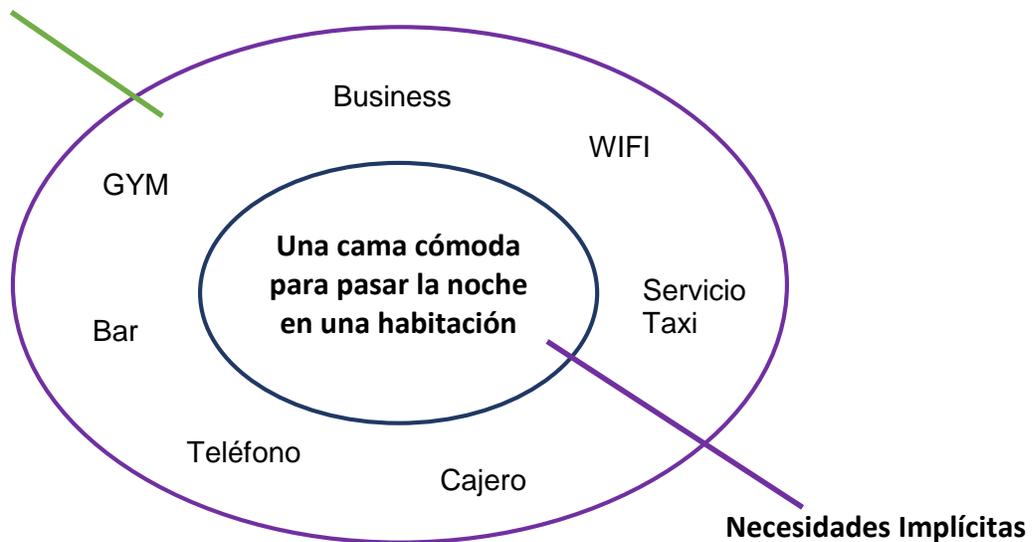
una mucama en un hotel no va a trabajar, no cambia las sabanas, por tanto el cliente lo nota de inmediato, pero si el gerente falta un día al trabajo el pasajero del hotel no lo va a percibir.

- ✓ Lo único que se puede lograr de forma positiva con lo implícito es la no insatisfacción.
- ✓ Las necesidades implícitas se miden de forma simple, con un SI o un NO.

Necesidades explícitas: se refieren principalmente a las prestaciones que entrega un producto o servicio.

- ✓ Las necesidades explícitas se mueven desde la insatisfacción a la satisfacción.
- ✓ Es bueno definir los competidores, para ver que entregan como implícito y lo explícito, y en base a ellos, definir lo implícito y explícito de mi empresa.
- ✓ Las necesidades explícitas por otro lado se miden de una escala con mayores rangos (1 a 7).

Necesidades Explícitas



Podemos identificar en general 3 propiedades de los productos y de los servicios:

- ✓ Cualidades de búsqueda: son aquellos atributos propios del producto, que el cliente puede determinar y evaluar antes comprar el producto, por ejemplo: color, estilo, dureza y olor. Las cualidades de búsqueda se caracterizan porque se pueden probar antes de ser compradas, lo cual no se puede hacer con los servicios, estos aplica para las propiedades de productos.
- ✓ Cualidades de experiencia: son aquellos atributos que solo pueden distinguirse después de comparar o durante su consumo, por ejemplo: el sabor y la facilidad de uso, como es ir un restaurant. Estas cualidades son más propias de los servicios que de los productos, pero no es excluyente. Se llama de experiencia, porque sola la experiencia te hace llevar a tener una opinión sobre el servicio o el producto, pero **no** porque son experienciales.
- ✓ Cualidades de credibilidad: son características que el consumidor puede encontrar prácticamente imposibles de evaluar incluso después de la compra y el consumo. Esto se debe a que el consumidor puede desconocer a carecer del conocimiento necesario para apreciar si las ofertas satisfacen sus deseos o necesidades particulares incluso después de consumir.

Por ejemplo una cirugía plástica, como no puedo evaluar el resultado hasta el final, evalúo características externas como el curriculum del Doctor, comentarios de la clínica, testimonios de otros pacientes etc. Las cualidades de credibilidad son más específicas de un servicio, y no tanto del producto.

ILUSTRACIÓN 1 – Escala de evaluación continua para diferentes tipos de productos.



FUENTE: Zeithaml & Bitner, Marketing de Servicios

Cada vez que un cliente interactúa con una empresa de servicios se genera un encuentro de servicio, y existen tres tipos generales de éstos: encuentros remotos, encuentros telefónicos y encuentros en persona.

- ✓ Encuentros remotos: son encuentros en que no existe ningún contacto humano directo, por ejemplo, la página web de los bancos, utiliza los servicios de esta página sin tener contacto alguno con una persona. A pesar de no tener contacto humano, representan una oportunidad para que la empresa refuerce o establezca percepciones de calidad en el cliente. Es en este tipo de encuentros donde la evidencia tangible del servicio y la calidad de los procesos técnicos y sistemas se vuelven las bases primarias para juzgar la calidad.
- ✓ Encuentros telefónicos: En este tipo de encuentros, al haber involucramiento humano, existe mayor variabilidad en la interacción. El tono de voz, el conocimiento del empleado y la eficiencia en el manejo de los asuntos del cliente se vuelven criterios

importantes para juzgar la calidad en estos encuentros. Por ejemplo pedir comida por teléfono.

- ✓ Encuentros en persona: este tipo de encuentros es el que se da entre un empleado y un cliente en contacto directo. Determinar y entender cuestiones de calidad del servicio en contextos en persona es lo más complejo de todo. Los comportamientos tanto verbales como no verbales son determinantes importantes de la calidad, (equipo, folletos, informativos, infraestructura).

Existen a su vez fuentes de placer y de desagrado en los encuentros de servicio, estos son:

- ✓ **Recuperación del servicio:** corresponden a todos los incidentes en los que ha habido una falla en la entrega del servicio y se requiere un empleado para responder en alguna forma a las quejas del cliente. La forma de la respuesta del empleado es lo que causa que el cliente recuerde el evento ya sea en forma favorable o desfavorable.
- ✓ **Adaptabilidad:** se refiere a lo adaptable que es el sistema de entrega del servicio cuando el cliente tiene necesidades o peticiones especiales que ponen demandas en el proceso (por ejemplo en una línea aérea). Los clientes juzgan la calidad de servicio en función de la flexibilidad de los empleados y del sistema.
- ✓ **Espontaneidad:** en este tema se habla, en el caso de los incidentes satisfactorios, de las sorpresas agradables para el cliente y, en el caso de los incidentes insatisfactorios, de los comportamientos negativos e inaceptables del empleado. Aun cuando no haya una falla en el sistema y no haya una petición o necesidad especiales, los clientes recuerdan los encuentros de servicio como muy satisfactorios o muy insatisfactorios.
- ✓ **Afrontamiento:** los incidentes clasificados dentro de este tema son los que suceden cuando los clientes son la causa de su propia insatisfacción, cuando estamos en presencia de clientes problemáticos. En estos casos nada que el empleado pueda hacer produciría que el cliente se sienta complacido con el encuentro. Para manejar

estos encuentros problemáticos se requiere de un comportamiento de afrontamiento por parte de los empleados.

Calidad del Servicio: es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio. El concepto de calidad no posee una definición específica, ya que es el consumidor quien determina que es la calidad según sus necesidades y deseos. “La calidad la define el cliente, no el productor-vendedor” y “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste”.

Existe bastante la literatura en donde la calidad de servicio ha sido definida por varios autores. Uno de los primeros en definir la calidad de servicio en los años 80, fue Grönroos (1982), quien consideró la calidad de servicio desde dos puntos de vista: la calidad técnica (cómo el cliente recibe el servicio) y la calidad funcional (cómo es entregado el servicio). Zeithalm (1987) definió la calidad percibida como “el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad general de la entidad”, mientras que años más tarde, Bitner y Hubert (1994) incluyeron en la definición tanto el juicio positivo como negativo al acuñar la calidad de servicio como “la impresión del consumidor sobre la inferioridad/superioridad relativa de un proveedor de servicio y sus servicios” (Tsoukatos y Rand, 2006).

Además, los autores incluyeron no solo la evaluación del servicio mismo sino que también de quién entrega el servicio, característica que ya había sido considerada para desarrollar las escalas de medición que se utilizan en la industria de servicio.

Dado que existen varias definiciones acerca de la calidad de servicio, en este módulo nos basaremos solo en dos importantes autores Zeithaml y Bitner, quienes definen la calidad de servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangible”. Adicionalmente, estas autores acotan que “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional”.

Dimensiones de la calidad del servicio: estas dimensiones son relevantes sobre todo para los servicios financieros, seguros, la reparación y mantenimiento de aparatos

domésticos, corretaje de valores, servicio telefónico de larga distancia, reparación de automóviles, entre otros.

- ✓ **Confiabilidad:** capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- ✓ **Capacidad de Respuesta:** disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- ✓ **Certeza:** el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- ✓ **Empatía:** brindar a los clientes una atención individualizada y cuidadosa.
- ✓ **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritorios, etc.

En ocasiones los clientes usan todas la dimensiones para evaluar un servicio, y en otras no. Además, la importancia de cada dimensión varía en los distintos países debido a las diferencias culturales.

3.2. Orientación al mercado de una empresa de servicios.

El pensamiento conceptual del marketing de servicios ha evolucionado desde los primeros debates sobre la forma en la cual los servicios difieren de los productos, hasta estudios detallados de temas como la calidad de servicios, encuentros de servicios, retención del cliente. De manera más específica, las estrategias tradicionales desarrolladas para los bienes físicos son inapropiadas para los servicios.

En este enfoque se re-conceptualiza la orientación al mercado dándole importancia a la calidad de servicio.

La orientación al mercado, no solo se preocupa del entorno, sino también de la competencia. Una empresa orientada al mercado, ya no es la que observa y responde, sino que la que

genera información, disemina información y tener una clara y rápida capacidad de responder.

Antecedentes y consecuencia de la orientación al mercado:

Antecedentes a analizar primero:

- ✓ Factores de la dirección (gerentes, visión, misión de la empresa):
 - ✓ Énfasis en la orientación al mercado.
 - ✓ Aversión al riesgo.
- ✓ Dinámica entre los departamentos de la empresa:
 - ✓ Conflicto Interdepartamental: estos conflictos deben ser resueltos para que la empresa se pueda orientar al mercado de la mejor forma posible.
 - ✓ Nivel de relación: mientras más nivel de relación entre los empleados y los diferentes departamentos de la empresa, mucho mejor.
- ✓ Sistemas organizativos:
 - ✓ Formalización: por lo general este ámbito entre las empresas es muy mala. Sino están bien formados y formalmente definidos todas las normas y procesos a seguir, es muy posibles que muchos operarios no sepan en donde comienza su responsabilidad y en donde termina.
 - ✓ Departamentalización.
 - ✓ Sistemas de recompensa: por logros obtenidos.
 - ✓ Centralización.

Una vez que se tienen los antecedentes, una empresa se puede orientar al mercado con las siguientes características:

- ✓ Generación de información.
- ✓ Diseminación de información.
- ✓ Capacidad de respuesta.

Consecuencias, tienen variables moderadoras, que son de oferta o demanda:

- ✓ Respuesta de empleados.
- ✓ Compromiso con la organización; la empresa tiene que realizar gestiones para que sus empleados sientan compromiso.
- ✓ Espíritu corporativista, hasta qué punto el trabajador sabe que su trabajo es muy importante dentro de la empresa.
- ✓ Entorno.
- ✓ Turbulencia del mercado, si el mercado es muy cambiante, hasta qué punto se puede mejorar.
- ✓ Intensidad de la competitiva.
- ✓ Turbulencia tecnológica.

Calidad de servicio y escalas de medición

Hoy en día se hace necesario para las empresas entender qué es lo que el cliente espera como servicio. Sin embargo, no existe acuerdo de cómo debe medirse: como la diferencia entre el servicio esperado y el recibido (expectativa versus percepción) o solo según el servicio recibido (percepción). Como habíamos comentado anteriormente, la calidad de servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas

dimensiones específicas del servicio. La percepción de calidad en el servicio es un componente importante de la satisfacción del cliente.

La importancia de considerar lo que el cliente espera y/o percibe recibir como servicio en las industrias de servicios es aún más evidente, dada la forma en que se están diferenciando las empresas para poder conseguir rentabilidad y obtener mayor participación de mercado. Existe evidencia de que las empresas orientadas a medir su calidad en base al cliente versus el desempeño de la empresa, obtienen mejores resultados (Buzzell y Gale, 1987). Y es en esta dirección, que en un enfoque más global, los servicios han ido jugando un rol cada vez más importante para el crecimiento de las economías.

Preguntar directamente por la calidad del servicio de una empresa, no es una buena idea, ya que se está pidiendo que la persona construya dentro de su cabeza, calidad del servicio como a él se le ocurra, la verdad es que se estaría preguntando qué es lo que veo yo como calidad de servicio y en base a eso lo califico.

Por este motivo es importante diseñar escalas de medición, pero antes es importante tener en cuenta:

- ✓ Se deben determinar cuáles son los elementos que construyen esa variable latente, es decir las variables de la calidad del servicio.
- ✓ Además, es un error el solo decir que vamos a medir la calidad del servicio a una empresa, porque solo con eso la persona dentro de su cerebro ya se pre-dispone, y crea sus propias variables latentes.
- ✓ La idea es preguntar de forma general sobre la calidad del servicio, pero al final de la encuesta, ya que la persona mientras este contestado la encuesta se va generando una percepción más real de la empresa, pero siempre tomando en cuenta de no decirle al cliente que se le está haciendo una encuesta de calidad del servicio, por ejemplo, queremos saber su opinión sobre nuestra empresa.
- ✓ La cantidad de personas entrevistadas deben ser entre 9 y 11. Con estos, los estudios se hacen más confiables a la hora de obtener los resultados.

- ✓ La idea es que la escala sea de 1 a 5, con variables continuas, es decir que la distancia entre el 1 al 2 deben ser iguales a la distancia entre del 2 a 3.

Existen dos grandes mediciones clásicas de calidad de servicio que dan origen a las escalas SERVQUAL y SERVPERF comúnmente las más usadas.

SERVQUAL: esta escala surge como respuesta a la falta de diagnóstico de la calidad de servicio en las industrias. El objetivo de la escala es medir la calidad de servicio utilizando la brecha entre las percepciones de calidad y las expectativas. Esta escala está compuesta por 5 dimensiones (tangibles, confiabilidad, responsabilidad, certeza, empatía) y 22 ítems que se utilizan tanto para las percepciones como las expectativas.

- ✓ **Tangibles:** instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal.
- ✓ **Confiabilidad:** habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y precisa.
- ✓ **Responsabilidad:** disposición a ayudar a los clientes y entregar un servicio apropiado.
- ✓ **Certeza:** conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confiabilidad y seguridad.
- ✓ **Empatía:** cuidado y atención personalizada que la empresa le da a sus clientes.

SERVPERF: esta escala surge a partir de críticas realizadas a la escala anterior, se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

Independiente de la escala que se utilice para medir la calidad de servicio de una empresa, existen puntos claves que se deben considerar sí o sí, los cuales son:

Validez de contenido: esto se logra a través de tres elementos. A partir de esto, veo que los ítems que hago midan lo que tiene que medir:

- ✓ Literatura (metodología, libros).
- ✓ Expertos (saber su opinión y que lideren focus group).
- ✓ Clientes.

Con todo lo anterior yo puedo hacer una escala (preliminar) si a esta escala yo le sumo la sección de clasificación. Se convierte en una encuesta. Luego de ser aplicada se va a una base de datos. Luego de la base de datos se tiene que hacer una tabla con la encuesta completa y realizar un análisis de todos los datos que tengo (análisis con programas estadísticos como SPSS). Cuando esto ya terminado, entonces se puede realizar el segundo punto.

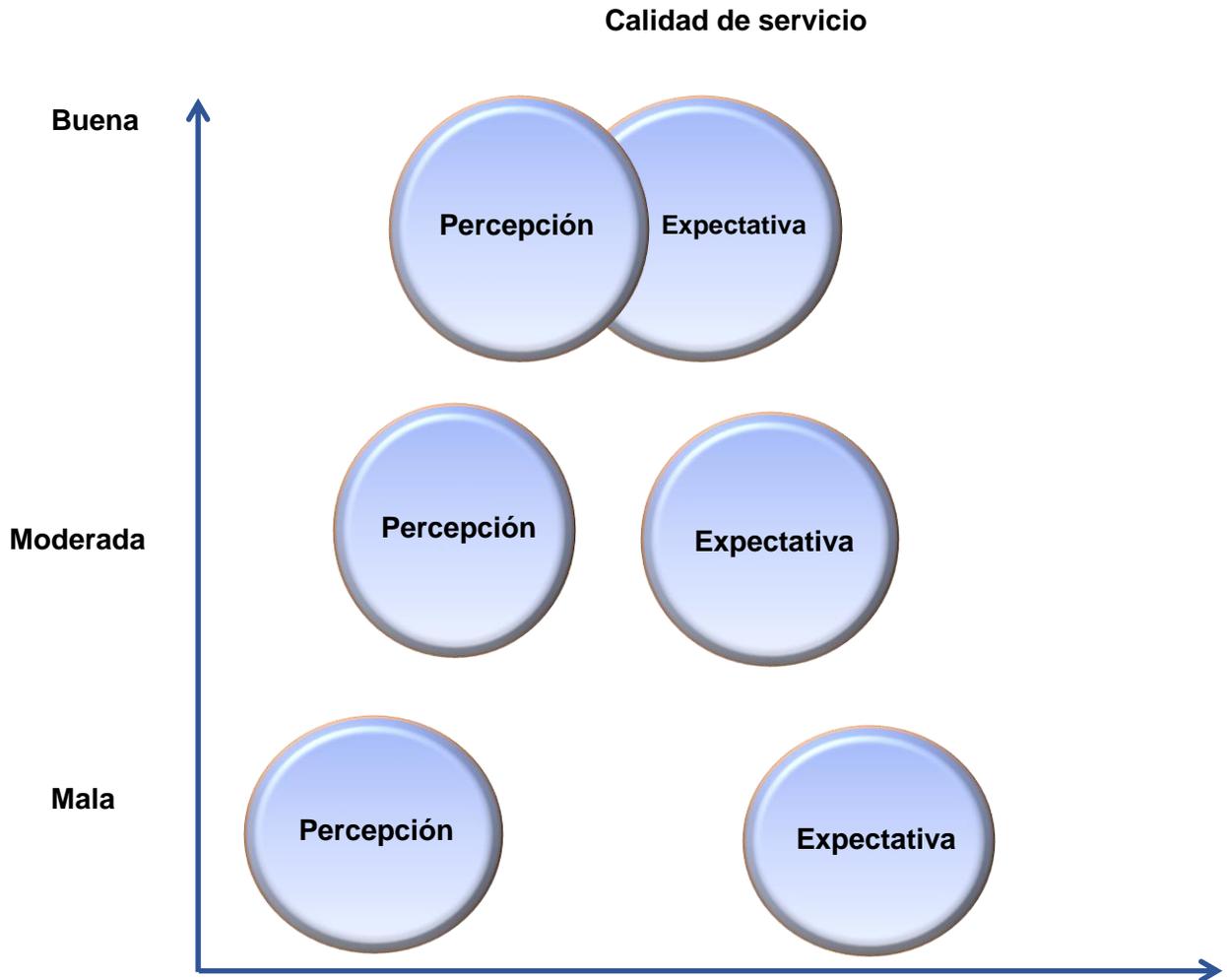
Fiabilidad: la fiabilidad se mide por el alfa de crombach, éste indica que tan fiables son los componentes que se miden. (Acá se habla de estadística pura).

Dimensionalidad: es una confirmación de la fiabilidad. La idea es que estas dimensiones sean tal y como yo las había previsto en la Validez de Contenido. Y eso se hace a través de factoriales (el resultado nos lleva por tanto a determinar si una pregunta debo sacarla del cuestionario, modificarla o ponerla en otro grupo de dimensión si se justifica realmente).

3.3. Comprender las expectativas de los clientes

Antes de profundizar en el tema de las expectativas, es importante tener claro que la calidad del servicio se presenta como un juicio global, donde el juicio de ésta es reflejado por el grado y dirección de la diferencia entre percepción y expectativa. Las percepciones son vistas como la creencia de los consumidores sobre el servicio recibido o experiencias percibidas, mientras que las expectativas son comprendidas como el deseo o creencia que los clientes sienten o tienen acerca de lo que los proveedores de servicio debiesen ofrecer. Así mismo, mientras más se acercan estos dos conceptos, mejor será la calidad. A continuación representamos esto en un gráfico, para un mejor entendimiento.

Figura 1: Calidad y su relación con Percepciones y Expectativas



Si las expectativas superan la calidad de servicio, entonces existe satisfacción, cuando lo igualan también existe satisfacción, pero cuando las expectativas son más bajas que la calidad del servicio, entonces existe insatisfacción.

“El precio es el factor más modelador de las expectativas... si compro algo caro las expectativas suben”

Además de preocuparse de la calidad de servicio, las empresas deben tener en consideración las expectativas de los consumidores y que esperan del servicio entregado. Las expectativas al igual que la calidad de servicio presentan las mismas dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, certeza, empatía, tangibles.

Por tanto:

- ✓ La Satisfacción se obtiene cuando las expectativas se igualan a la calidad del servicio.
- ✓ Además de las expectativas y de la calidad del servicio, las expectativas dependen de la calidad del producto y el precio.
- ✓ Factores situacionales.
- ✓ Factores Personales.
- ✓ Equidad entre las marcas.

Es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestra organización, y sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. Por tanto:

- ✓ Una organización puede tener muchos encuentros del servicio.
- ✓ Un encuentro del servicio, por sí solo no es positivo o negativo. Es la forma como se maneje ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente.
- ✓ Los encuentros del servicio no implican necesariamente contacto humano.

Dentro de los tipos de encuentros de servicio tenemos:

- ✓ **Encuentros a distancia:** cajeros automáticos, consultas de saldos por internet, navegación por internet. Su fundamento de juicio de calidad es evidencia en lo tangible, calidad de procesos técnicos y de sistemas, por ejemplo: que no se caiga la página web de un banco.

- ✓ **Encuentros por teléfono:** telemarketing, centrales telefónicas, información en general o pedidos. Su fundamento de juicio de calidad es el tono de voz de la persona quien responde, efectividad, eficiencia y capacidad para manejo de problemas.
- ✓ **Encuentros personales:** cliente presencial. Su fundamento de juicio de calidad es el comportamiento de la persona quien atiende, verbal y no verbal, vestuario de los empleados, escenario físico etc.



Claramente en un encuentro de servicio podemos generar fuentes de satisfacción o Insatisfacción para nuestros clientes, la clave es como poder enfrentarlos.

Veamos un ejemplo clásico de encuentro de servicio: “Ir al Supermercado”.

SE INICIA EL CICLO

1. Busca la entrada al estacionamiento.
2. Entra al estacionamiento.
3. Busca un sitio para estacionar.
4. Busca la entrada al establecimiento.
5. Entra al establecimiento.
6. Toma un carrito.

7. Escoge mercadería.
8. Pide ayuda a un empleado.
9. Busca una caja que esté más desocupada para pagar.
10. Espera en la fila.
11. Pone las compras sobre la cinta.
12. El cajero registra las compras.
13. Paga en efectivo o con tarjeta.
14. Pone las compras en las bolsas.
15. Se despide.
16. Toma el carrito.
17. Busca su automóvil.
18. Descarga el carrito.
19. Se retira.

TERMINA EL CICLO

Fuentes de placer y de desagrado en los encuentros de servicio:

En base a miles de historias de encuentros de servicio se han identificado cuatro temas como las fuentes de satisfacción/insatisfacción del cliente en encuentros de servicio memorables, los cuales son descritos de la siguiente manera:

- ✓ **Recuperación (después del fallo):** en este tema se incluyen todos los incidentes en los que ha habido una falla del sistema de entrega del servicio y se requiere un empleado para responder en alguna forma a las quejas y decepciones del cliente. El

contenido o forma de la respuesta del empleado es lo que causa que el cliente recuerde el evento ya sea en forma favorable o desfavorable.

- ✓ **Adaptabilidad:** este tema habla de lo adaptable que es el sistema de entrega del servicio cuando el cliente tiene necesidades o peticiones especiales que ponen demandas en el proceso. En estos casos, los clientes juzgan la calidad del encuentro de servicio en función de la flexibilidad de los empleados y del sistema. Todos los incidentes clasificados dentro de este tema contienen una petición implícita o explícita para la personalización del servicio para satisfacer una necesidad.
- ✓ **Espontaneidad:** en este tema se habla, en el caso de los incidentes satisfactorios, de las sorpresas agradables para el cliente y en el caso de los incidentes insatisfactorios, de los comportamientos negativos e inaceptables del empleado. Aun cuando no haya una falla en el sistema y no haya una petición o necesidad especiales, los clientes recuerdan los encuentros de servicio como muy satisfactorios o muy insatisfactorios.
- ✓ **Afrontamiento:** los incidentes clasificados dentro de este tema son los que suceden cuando los clientes son la causa de su propia insatisfacción, cuando estamos en presencia de clientes problemáticos.
- ✓ En estos casos nada que el empleado pueda hacer produciría que el cliente se sienta complacido con el encuentro. Para manejar 10 estos encuentros problemáticos se requiere de un comportamiento de afrontamiento por parte de los empleados.

Ante fallas en el sistema al momento de prestar un servicio podemos cometer algunos errores: **“RECUPEREMOS EL SERVICIO”**.

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Aceptar el problema	Ignorar al cliente
Explicar las causas	Culpar al cliente
Disculparse	Dejar que el cliente se las arregle por si mismo
Compensar/ Mejorar	
Proponer opciones	Actuar como si nada estuviera mal
Asumir la responsabilidad (entregar una tarjeta de presentacion)	Pasar el bulto a otro

Respuesta del empleado antes los clientes difíciles. El gran problema es que las empresas no capacitan a sus personas para realizar este tipo de tareas. **“HAGAMOS FRENTE”**.

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Escuchar	Tomar la insatisfaccion del cliente como algo personal
Intentar complacer al cliente	
Explicar	
Dejar que el cliente se marche	Permitir que la insatisfaccion del cliente afecte a los otros

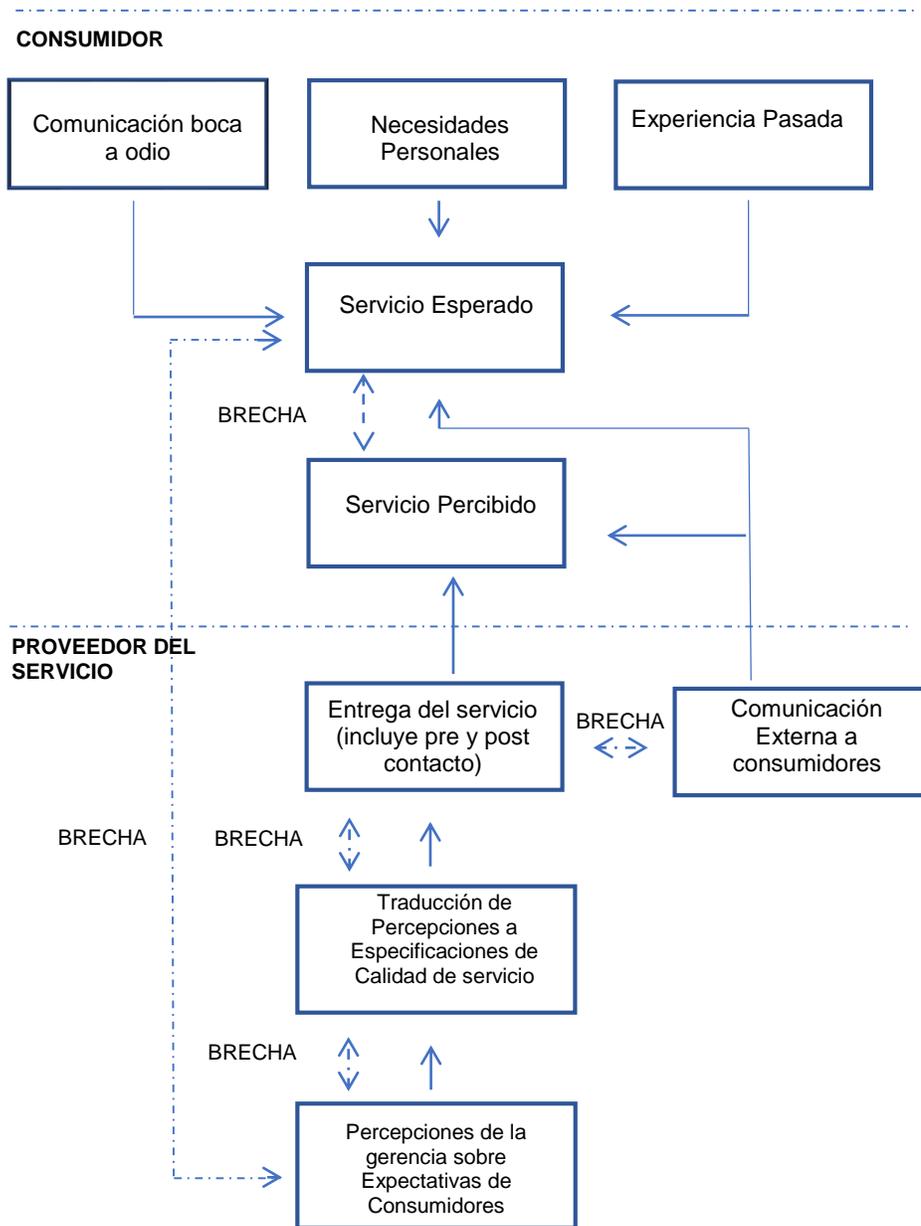
Acciones no inducidas, no solicitadas al empleado. El empleado chileno no está capacitado para ser espontáneo, **“ESPONTANEIDAD”**.

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Tomar el tiempo	Mostrar impaciencia
Ser atento	Ignorar
Anticipar las necesidades	Gritar/ Reir/ maldecir
Escuchar	Discriminar
Mostrar empatía	

Acciones no inducidas, respuesta del empleado antes los requerimientos del cliente, **“ADAPTABILIDAD”**.

Es buscar cambios en la mentalidad de los clientes.

Existe una discrepancia entre lo que los consumidores desean recibir y lo que la compañía cree que los consumidores desean recibir. Esta discordancia sucede en distintos niveles, comenzando por la gerencia hasta llegar a la entrega del servicio, teniendo impacto en la evaluación que hace el consumidor sobre la calidad del servicio (percepción). Es así como nace el modelo de Brechas.



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985

El modelo explica que la discrepancia entre lo que el cliente espera versus lo que recibe sobre el servicio en cuestión (Brecha 5), puede estar explicado por una o más de una de las siguientes brechas:

Brecha 1: Expectativas del cliente

Percepción de la compañía. Esta brecha indica que la compañía no siempre es capaz de entender lo que los consumidores quieren y que, finalmente, son los puntos críticos con los que evalúan la calidad. Al no entender la empresa la real necesidad del cliente, las decisiones estratégicas afectarán a las decisiones tácticas que no conversarán con las expectativas del cliente, por tanto los errores cometidos son:

- ✓ Orientación inadecuada de la investigación de mercados:
 - ✓ Investigación de mercados insuficiente.
 - ✓ La investigación no está enfocada en las expectativas.
 - ✓ Uso inadecuado de la investigación de mercados.
- ✓ Falta de comunicación ascendente:
 - ✓ No hay interacción entre la administración y los clientes.
 - ✓ Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los administrativos.
 - ✓ Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente y la administración. superior.
- ✓ Insuficiente enfoque en la relación:
 - ✓ No se hace segmentación del mercado.
 - ✓ Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.
 - ✓ Enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los que ya tienen una relación.

- ✓ Recuperación inadecuada del servicio:
 - ✓ Aquí se tiene la posibilidad de solucionar un problema aprendiendo de los errores ya cometidos. Por lo tanto es importante saber escuchar los reclamos.

Brecha 2: percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente

Especificación de la calidad de servicio. En esta brecha existe el conocimiento de lo que los consumidores quieren, sin embargo no existe siempre la noción de la importancia de cumplir con lo que el consumidor quiere y/o el compromiso de la empresa en la entrega del servicio, por tanto los errores cometidos son:

- ✓ Diseño deficiente del servicio:
 - ✓ Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios.
 - ✓ No se establece un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo.
- ✓ Ausencia de estándares definidos en función del cliente:
 - ✓ No hay estándares de servicio definidos en función del cliente.
- ✓ Evidencia física y ambiente del servicio mal diseñado.

Brecha 3: especificación de la calidad de servicio

Entrega del servicio. Aun cuando la compañía sea capaz de entender lo que el consumidor quiere y además, las especificaciones sean las correctas para entregar un servicio de alta calidad, la entrega en sí misma es la que falla ya que el desempeño de los empleados (el personal en contacto) es clave y no puede ser estandarizado, por tanto los errores cometidos son:

- ✓ Deficiencias en la políticas de recursos humanos:
 - ✓ Reclutamiento ineficaz.

- ✓ Ambigüedad y conflictos en los papeles.
- ✓ La tecnología con que cuenta el empleado en su trabajo es deficiente.
- ✓ Sistemas de evaluación y compensación inapropiados.
- ✓ Falta de empowerment y trabajo en equipo.
- ✓ Deficiente administración del nivel de demanda:
 - ✓ No se administra bien los extremos de la demanda.
- ✓ Los clientes no llevan a cabo sus papeles:
 - ✓ Los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades.
 - ✓ Los clientes se afectan negativamente uno al otro.
- ✓ Problemas con los proveedores el servicio:
 - ✓ Conflicto acerca de los objetivos y desempeño.
 - ✓ Conflicto acerca de los costos y las recompensas.
 - ✓ Tensión entre el empowerment y el control.

Brecha 4: entrega del servicio

Comunicaciones externas: en paralelo, la comunicación en los medios que hace la compañía puede exceder lo que realmente entrega el servicio, lo que aumentará las expectativas y, por lo tanto, alterará las percepciones, por tanto los errores cometidos son:

- ✓ No hay comunicación integral en el marketing de servicios:
 - ✓ Tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes.
 - ✓ No se incluye el marketing interactivo en el plan de comunicaciones.
- ✓ Administración ineficiente de las expectativas del cliente:

- ✓ No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación.
- ✓ No se educa adecuadamente a los clientes.
- ✓ Promesas exageradas:
 - ✓ Promesas exageradas en la publicidad.
 - ✓ Promesas exageradas en la atención personal.
 - ✓ Promesas exageradas con muestras de evidencia física.
- ✓ Comunicaciones horizontales inadecuadas:
 - ✓ Comunicación insuficiente entre atención personal y operaciones.
 - ✓ Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones.
 - ✓ Diferencias en las políticas y los procedimientos entre establecimientos.

Brecha 5: servicio esperado

Servicio percibido. Esta brecha es una función que depende directamente de las otras brechas, es decir, “la dirección y magnitud de cada brecha tendrá un impacto en la calidad del servicio”.

3.4. Gestionar los factores que influyen sobre la calidad y la satisfacción del cliente

En los contenidos mencionados anteriormente, hemos podido darnos cuenta que cada vez la competencia entre las empresas se hace más dura y que las experiencias de servicio y en consecuencia las evaluaciones de los clientes a las empresas cobran una gran relevancia, siendo incluso el detonante a crear ventajas y diferencias entre una empresa y otra. Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus productos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella. A partir de esto surge la necesidad de identificar qué factores son los que tienen más peso en la evaluación que hacen los clientes acerca de las experiencias de servicio que tienen en la industria.

Por ejemplo, si analizáramos la industria automotriz (importante es tener presente que este análisis se realiza a partir de la industria, después de los resultados de encuestas realizadas) específicamente al momento de realizar una compra de un nuevo auto, los factores que influyen directamente sobre la calidad de servicio y satisfacción de los clientes pueden ser:

- ✓ El tiempo que toma realizar la compra.
- ✓ El esfuerzo implicado en la compra.
- ✓ La imagen de la marca.
- ✓ Los costos psicológicos de la compra.
- ✓ Precios de referencia menores.
- ✓ Servicio post venta.

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta, como antes se mencionó, la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto. Así pues, calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa una pasión por la mejora continua de los productos y procesos.

ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.

Es importante para identificar los factores y como se componen poder realizar un estudio adecuado, comenzando por diagnosticar cuales son los índices de satisfacción de la industria y de las principales empresas del mercado. Luego de esto nos guiara a los causales de insatisfacción.

Por eso es importante mantener estrategias de estándares de calidad:

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?

Cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de reclamar, sus expectativas son altas y esperan:

- ✓ **Equidad en los resultados:** los clientes esperan que los resultados o compensaciones se igualen con el nivel de su insatisfacción, desean sentir que la compañía ha pagado sus errores a lo menos equivalente a lo que el cliente ha sufrido. Ser compensados ni más ni menos que a otros clientes. Aprecian cuando se les brindan opciones de compensación.
- ✓ **Procedimiento equitativo:** los clientes esperan equidad en los términos de políticas, reglas y tiempos límites de los procesos de reclamo. Esperan que la primera persona con la que establecen contacto solucione el problema. Consideran molesto tener que probar su caso (los consideran que mienten hasta que se comprueba lo contrario), por tanto, los procesos deben ser claros, rápidos y con ausencia de discusiones.
- ✓ **Interacción equitativa:** esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto. Se necesita empleados de primera línea capacitados y NO frustrados por la falta de autoridad para resolver los problemas.

Estrategias para la recuperación de servicio:



3.5. Estrategia clave: “Creación de valor para los clientes”

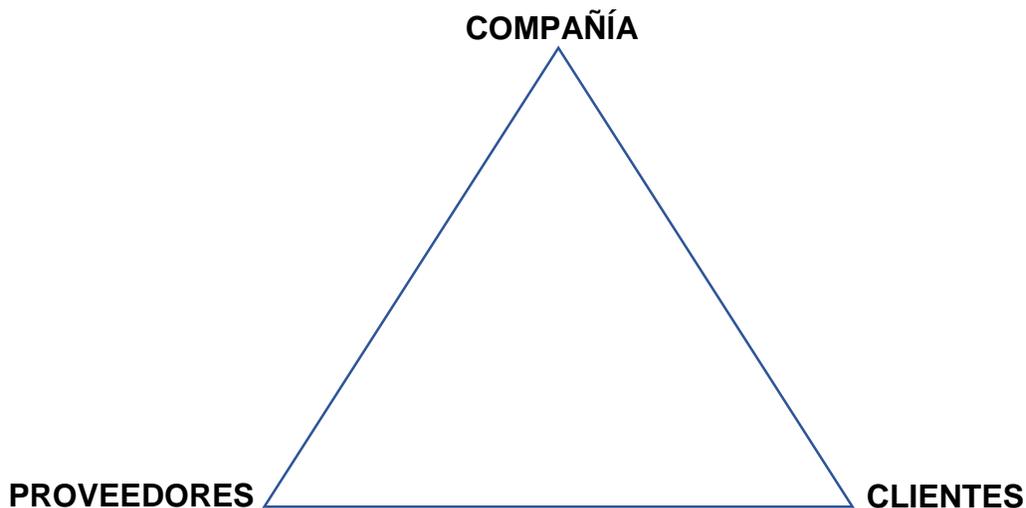
A esta altura de lo aprendido podemos darnos cuenta que el foco principal es nuestro cliente. Así, este escenario requiere el estudio responsable y constante de las necesidades, percepciones, preferencias, actitudes y niveles de satisfacción de los clientes. Con ello, la importancia de la orientación al cliente radica en la creación y la oferta de valor para el cliente. Se debe crear valores interesantes a través de su oferta y considerando que este valor depende del juicio y satisfacción del cliente.

¿Qué es dar valor al cliente?: generar valor para el cliente significa dar algo en lo cual se sienta realmente agradecido, haber cumplido con lo que se esperaba o, aún mejor, haber cumplido con lo que se necesitaba y lo que se quería. Existe un antes, durante y un después, y uno tiende a generar valor en el durante y no considera el antes o el después. El antes en algunos casos es más importante que el después. Algunas formas de generar valor a nuestros clientes:

- ✓ Cuidar cada punto de contacto con el cliente: analizar cada encuentro de servicio que se tenga con el cliente para cuidar desde el origen hasta el final de la compra, incluso la post venta.
- ✓ Hacer inolvidable el proceso de compra: este punto trata de pensar en que se puede hacer para lograr en el cliente una experiencia agradable e inolvidable.
- ✓ Capacitar al personal: indicarles que debe hacer en cada punto de contacto con el cliente, enseñarles a tener un buen trato ya sea con gente dentro de la empresa como los clientes.

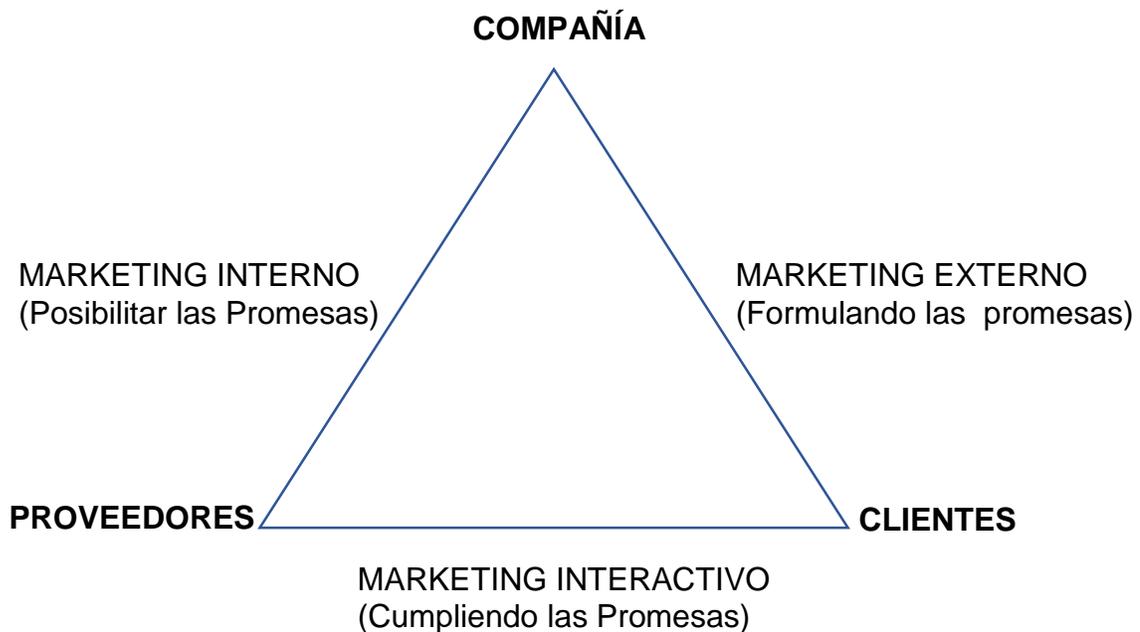
Triángulo de Marketing de Servicios:

Este triángulo muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar, proporcionar e interrelacionar a los participantes. La unión entre estos participantes hace necesario llevar a cabo tres tipos de marketing cuyo pronóstico central es formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.



- ✓ Proveedor, no es quien provee de materias primas, sino toda persona que tiene contacto con el cliente.
- ✓ La compañía tiene la obligación de capacitar y motivar al proveedor, para que ellos puedan cumplir las promesas de la empresa.
- ✓ Como ejemplo un proveedor, puede ser perfectamente un técnico, que por lo general dentro de las compañías, es externo, pero si uno lo piensa, si el cliente tuvo un mal momento con el proveedor, esa es la sensación con la que se queda en cliente, esa mala experiencia cambia la visión del cliente sobre la compañía significativamente.
- ✓ El proveedor finalmente es muy importante, sea quien sea ese proveedor, es la persona que representa la empresa y por lo tanto debe estar comprometida por la empresa.

Hay que tener mucho cuidado con lo que uno promete, y orienta muy bien al proveedor que es la cara de la compañía, y por sobre todo, no externalizar a los proveedores, hazlos pertenecer a la empresa.



Marketing Externo: se refiere fundamentalmente a la formulación de la promesa. Lo que la empresa hace para ofrecer a los clientes, lo que estos esperan recibir y la forma como la empresa lo entregará. En esto, participan activamente los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo comunicando y ayudando a situar las expectativas del cliente.

Marketing Interactivo: se refiere a cumplir la promesa. Este tipo de marketing se realiza, cuando el cliente interactúa con la organización, el servicio se produce y se consume. En este momento es clave el compromiso en lograr la satisfacción del cliente pues es cuando se pone a prueba la capacidad de cumplir o incumplir la promesa y la confiabilidad se pone a prueba.

Marketing Interno: para cumplir con la promesa, se debe contar con las habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Se refiere a hacer posibles las promesas. Para ello resulta clave reclutar, entrenar, proporcionar soporte y sistemas internos apropiados, además de recompensar a los prestadores del servicio (empleado) cuando prestan un buen servicio. Este tipo de marketing hará posible la vinculación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Mezcla de marketing de servicio: dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio. Los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's, que se describen a continuación:

- ✓ **Producto servicio:** debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.
- ✓ **Plaza:** implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.
- ✓ **Precio:** para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo.

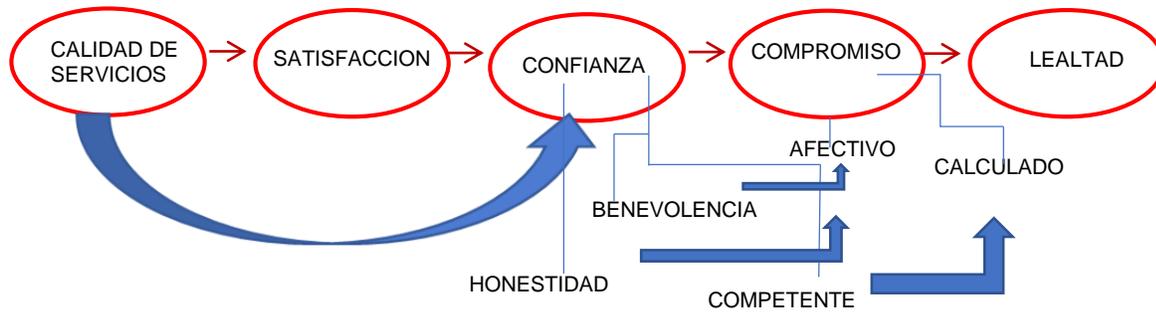
- ✓ **Proceso:** procedimientos, mecanismos y flujo de las actividades necesarias para garantizar la entrega del servicio, como flujo de actividades, estandarizadas y personalizadas, grado de participación del cliente entre otras.
- ✓ **Promoción:** tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio.
- ✓ **Evidencia física (Physical):** es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o comunicación del servicio. Por ejemplo: diseño del local, equipo, vestuario de los empleados, tarjetas de presentación.
- ✓ **Personal:** las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.
- ✓ **Productividad y calidad:** ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar, la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

Vínculos casuales de la cadena de utilidad en el servicio:

Este modelo fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Harvard, quienes demostraron que existe una relación directa entre las experiencias de servicio superior, la lealtad del cliente y rendimiento financiero, que da como resultado mayores utilidades y crecimiento de la empresa. La cadena servicio-utilidades establece la relación directa entre las utilidades conseguidas, la lealtad del cliente, y la satisfacción del empleado.

Estas son las claves por las cuales las empresas van a llegar a la lealtad verdadera:

- ✓ La lealtad del cliente conduce a la utilidad y al crecimiento del negocio.
- ✓ La satisfacción del cliente da como resultado la lealtad del cliente.
- ✓ El valor del servicio produce la satisfacción del cliente.
- ✓ La productividad de los empleados genera valor.
- ✓ La lealtad de los empleados conduce a la productividad.
- ✓ La satisfacción de los empleados da como resultado su lealtad de los clientes.
- ✓ La calidad interna genera la satisfacción de los empleados.
- ✓ El liderazgo de la alta dirección apoya el éxito de la cadena.



La benevolencia es algo muy importante en nuestra sociedad, de la misma forma como la honestidad, cuando no existe mucha honestidad o benevolencia, entonces lo que predomina como importante es lo afectivo. Si lo competente no es bueno, entonces lo que pesa más es un compromiso calculado. Si una empresa quiere mantener su balde de clientes lleno, debe tener especial énfasis en la benevolencia.