

“OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SERVICIOS: FACTOR CLAVE PARA LA SATISFACCION DE CLIENTES”

Todas las empresas de servicios tienen en común una clara misión: la de **orientar la prestación de sus servicios hacia el cliente.**

El denominado “*Enfoque al Cliente*” que caracteriza desde hace algunos años a toda empresa simboliza una forma de gestión empresarial que tiene en el presente un amplio consenso:

todos los esfuerzos de la empresa deben estar dirigidos a satisfacer al cliente

En este nuevo Boletín abordaremos como tema central la **Gestión de Calidad de Servicios**. Haremos especial énfasis en la importancia de: *fijar estándares de calidad*, definir los mecanismos de gestión para *adecuar las características de los servicios a las expectativas de los clientes*, todo en pos del impacto positivo que tiene aumentar los niveles de calidad en el logro de la satisfacción y fidelización de clientes.

1. La empresa orientada hacia la plena satisfacción del cliente

El creciente nivel de competencia entre empresas con sus servicios orientados ya no a “satisfacer” sino a “deleitar” a sus clientes, hace que los directivos de empresas y todo su personal en sus diferentes áreas tengan el convencimiento de la importancia estratégica que tiene optimizar al máximo la Calidad en la prestación de los servicios brindados a sus clientes para alcanzar el éxito en la gestión de la empresa.

Cientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios tendientes a satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de los Consumidores.

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito en los mercados.

Es uno de los tópicos que más interés ha despertado en la literatura de marketing en general, y en particular en el ámbito de servicios.

2. Estudiar la Satisfacción del Cliente: un insumo de gran valor para su empresa

Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. Por lo tanto, la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto o servicio ofrecido resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de su firma. En tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

3. La calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente

La literatura en Marketing de Servicios en los últimos tiempos tiene a los conceptos de "Calidad", "Valor del Servicio" y "Satisfacción" del cliente como su principal punto de discusión teórica y práctica.

Infinidad de autores con sus respectivas investigaciones empíricas aportan sus puntos de vista sobre tal aspecto crítico de debate, lo cual ha enriquecido enormemente la práctica empresarial en dicho aspecto.

De todos modos, la posición preponderante al respecto podría sintetizarse en las siguientes afirmaciones generales:

Cuanto más positivas sean las percepciones sobre las características del servicio en cada interacción de un episodio o encuentro del servicio, más positivo será el valor del servicio.

Cuanto más positivo sea el valor del servicio percibido más positiva será la satisfacción global del cliente.

4. La calidad en servicios: algunas peculiaridades de su gestión en la empresa

Con la apertura de las fronteras y la internacionalización del consumidor, cada vez son mayores las exigencias de calidad. Hoy estas exigencias competitivas ya no descansan solo en los productos tangibles. Las empresas que vendan servicios deberán adaptarse más que nunca a los requerimientos de los mercados.

"El cliente no ve el chip que está dentro de su computadora, pero sí ve la cara de mal humor de un mozo en un restaurante".

Según Jacques Horovitz ¹, la calidad del servicio no se administra como la de productos industriales, por la particularidad de los mismos de ser intangibles y producirse simultáneamente a su consumo.

En la industria, la gestión de calidad actúa en la productividad al reducir mermas y costos de fabricación, mientras que "en servicios la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente, y en consecuencia se mide por el aumento de ventas".

Un cliente cuando evalúa un servicio lo hace como un todo, no disocia sus componentes.

Esto nos lleva a la conclusión de que la empresa necesita conseguir la homogeneidad en todos los aspectos del servicio para lograr una clientela fiel y coherente.

La multiplicidad de características en servicios, y el hecho que puedan sean percibidas por el cliente, hace que la empresa de servicios tenga la posibilidad de "mostrar sus niveles de calidad en la prestación de sus servicios".

La "calidad percibida" es fundamental en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo producto o servicio. Recordemos la importancia que reviste para una empresa de servicio el hecho de reducir el riesgo percibido por el cliente: una información clara, abundante y oportuna puede modificar satisfactoriamente la imagen de la marca.

¹ Especialista en Calidad en Servicios.

5. La calidad en servicios al cliente: su importancia estratégica

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados).

La época de “eso se venderá de todas formas” concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio.

El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

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 y comerciales de todo el mundo, ya que son muy positivas las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.

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

6. La calidad en servicios: su medición y gestión

Paralelamente a la calidad en la prestación de servicios, la empresa debe controlar la productividad de sus acciones a través de la construcción de índices de productividad con los que su empresa controle y monitoree con qué grado de eficiencia en cuanto al manejo de los recursos se está brindando un servicio de calidad que sea competitivo en cuanto a precio y rapidez.

La medición y gestión de servicios en una empresa presenta ciertos aspectos que deben ser abordados.

PASO 1: DEFINA QUÉ ES CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS

En primer lugar, la empresa debe tomar una definición acerca de: “¿qué es calidad en servicios?”, “¿cómo determino si mis servicios son de calidad o no?”.

CALIDAD INTERNA Y EXTERNA

La denominada “calidad interna”, “técnica” o “funcional” es la que se corresponde con los aspectos técnico-funcionales del servicio: ¿responde el servicio a las expectativas de uso o consumo de los clientes?

Por ejemplo: La ropa que se dejó en la tintorería fue devuelta limpia, sin manchas y bien planchada: desde el punto de vista técnico-funcional, el servicio cumplió las expectativas funcionales.

Por su parte, la “calidad externa” o “comercial” se relaciona con: a) la forma como es “entregado” el servicio, y b) la manera como responde a las expectativas del cliente o usuario en el proceso de uso o consumo del servicio.

Por ejemplo: La ropa que se dejó en la tintorería no fue devuelta en la fecha prometida, el cliente tuvo que perder mucho tiempo en el local porque no la encontraban, pretendieron cobrarle un servicio extra que no estaba previsto

inicialmente, en el momento de retirar la ropa en el local no tenían bolsas plásticas para protegerla, etc.: el “sistema de entrega del servicio” falló.

Usualmente, los clientes se quejan más por la calidad externa que por la interna: lo normal es que tengan más conocimientos y experiencias sobre la forma de entrega que sobre las características técnico-funcionales del servicio.

Para lograr la satisfacción del cliente en servicios, la calidad externa bien puede ser más importante que la calidad interna.

> > ¿Por qué en la publicidad las empresas de servicios recurren más a la “calidad externa” de sus prestaciones que a la “calidad interna” de las mismas?

Algunas características de calidad externa de servicios más publicitadas son:

- > “Entrega en 24 horas en cualquier punto del país”
- > “Puntualidad al 100x100”
- > “Garantía Total por 1 año”
- > “Atención personalizada”
- > “Servicios sin esperas”
- > “Salidas cada 30 minutos las 24 horas del día”
- > “Recogida y entrega a domicilio, sin cargo”
- > “Mientras le reparamos su automóvil, le cedemos uno del taller”

PASO 2: DEFINA ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS

El ISMI (“Internacional Service Marketing Institute”) ha elaborado una metodología apropiada para la fijación de estándares de calidad en servicios de parte de las empresas.

7 Etapas clave en la fijación de estándares o parámetros de calidad en servicios:

1. **BLUEPRINTING:** Crear un “Plano de Servicios” de su empresa, es decir, un esquema graficado en el cual su empresa presente todos y cada uno de los procesos (con sus actividades específicas) que deben darse por las diferentes áreas y personal de la empresa para la adecuada prestación final del servicio que el cliente realmente experimenta.

2. **INVESTIGACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES:** Paralelamente al diseño del Plano del Servicio deben investigarse las expectativas de los clientes. Las expectativas constituyen el parámetro con el cual los clientes miden la calidad de un servicio. De estudios e investigaciones empíricas han surgido las siguientes 10 expectativas clave:

- > Fiabilidad
- > Capacidad de Respuesta
- > Profesionalidad
- > Accesibilidad
- > Cortesía
- > Comunicación
- > Credibilidad
- > Seguridad
- > Conocimiento y Comprensión del Cliente
- > Elementos tangibles, infraestructura, comodidades físicas

Indagar en las expectativas de los clientes implica conocer qué entienden por cada uno de estos ítems, cuáles son los más esenciales y cuáles más secundarios, y fundamentalmente, cuál es el servicio ideal que esperan recibir los clientes contemplando dichas expectativas.

3. ÁREAS CRÍTICAS DEL SERVICIO: El siguiente paso consiste en identificar las áreas críticas del servicio. Existe consenso en que son “críticas” para la percepción de calidad que los clientes tengan finalmente aquellas acciones que la empresa realiza con “la participación de sus clientes” y en la “zona de visibilidad” (“Front Office”). También son “críticas” aquellas acciones que se llevan a cabo detrás del mostrador (“Back Office”), y que tienen impacto directo en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Las áreas críticas deben ser desagregadas en las diferentes etapas del servicio. Para ello se ha desarrollado el método práctico denominado “¿Qué puede fallar?”. Consiste en desagregar cada servicio en las diferentes etapas y situaciones por las que pasa el cliente durante su prestación, e identificar en cada una de ellas los aspectos que pueden provocar una “disfunción” del proceso, un foco de desviación respecto a lo adecuado. De esta manera, su empresa podrá anticipar posibles aspectos que sean fuente de insatisfacción neutralizando eventuales situaciones dificultosas donde el servicio no es el esperado.

4. DESAGREGAR LAS ETAPAS DEL SERVICIO EN LISTADO DE TAREAS: Consiste en listar toda la serie de tareas que tanto en el “Front Office” como en el “Back Office” la empresa debe cumplir paso a paso para la correcta prestación del servicio.

5. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: La empresa debe contrastar lo que efectivamente está haciendo, es decir, su real desempeño, con la prestación ideal previamente descrita. Con ello podrá detectar gaps o vacíos que pudiesen existir entre las expectativas de los clientes y la prestación real.

6. REDISEÑAR TAREAS: Cuando existe un gap entre las expectativas de los clientes y la prestación, es necesario que su empresa rediseñe los procesos y tareas de manera tal que las mismas permitan cumplir los estándares fijados.

7. ELABORACIÓN DE LOS ESTÁNDARES: Finalmente, la empresa elabora y redacta sus estándares de calidad fijados para la prestación ideal de sus servicios dirigidos a las expectativas de los clientes. Para este paso es importante implicar al personal operativo, así como ajustar los recursos humanos, financieros, sociales y físicos de la empresa a la definición de los estándares de calidad fijados.

PASO 3: IMPLEMENTACIÓN

El último paso consiste en la implementación efectiva en su empresa del plan ideal de calidad en servicios.

Esta etapa final de ejecución y puesta en práctica de un Plan Ideal de Servicios en su empresa, a partir de los estándares de calidad fijados a la interna de su organización, supone, al menos, cumplir con las siguientes premisas fundamentales:

- 1.** Definición organizacional de una “Política de Calidad de Servicios” conocida por todos quienes integran la organización, la cual sea un producto de la participación y opinión activa de todo el personal de la empresa.
- 2.** Disponer de una estructura organizativa y humana, extremadamente profesional y eficiente, donde todo el personal cuente con la capacitación necesaria para cumplir con sus responsabilidades asignadas en el marco de dicha Política de Calidad.

3. La existencia de una fuerte cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
4. La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
5. Dimensionar la capacidad logística de la empresa en función del nivel de calidad en la prestación de servicios que la empresa se haya fijado.
6. Gestión de expectativas de los clientes, escucha activa de la voz del cliente, investigación de sus expectativas, deseos y necesidades respecto a los servicios prestados por la empresa, y adecuación entre el nivel de servicios y los costes de los mismos.

7. Los beneficios concretos de gestionar eficazmente la calidad en servicios

Nos parece fundamental concluir el artículo con aquellos beneficios concretos que la práctica empresarial ha demostrado que sin lugar a dudas tiene una adecuada gestión de un Plan o **Programa de Mejora de Calidad en Servicios**.

Un servicio de alta calidad da la credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula las comunicaciones de boca en boca, realza la percepción de valores de los clientes, y levanta la moral y afianza la lealtad de los empleados y los clientes por igual.

El mantenimiento de **altos niveles de calidad en los servicios** permite a las empresas:

- > Aumentar la lealtad de sus clientes
- > Incrementar la participación de mercado
- > Asegurar un flujo creciente de ingresos adicionales
- > Explotar la posibilidad de fijar precios más altos
- > Captar nuevos clientes como resultado de una positiva comunicación boca a boca
- > Ahorrar en gastos de Marketing
- > Proyectar una mejor imagen y reputación para su "marca"