



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO

## DIFERENCIACIÓN, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

El consumidor compra y consume con el fin de satisfacer sus necesidades, esto es un hecho. Para alcanzar este fin, compara los diferentes productos o servicios que se encuentran disponibles en el mercado, analiza las ofertas, valora el riesgo y toma decisiones basados en su propia experiencia, en la información disponible y en la información brindada por terceros.

El servicio es

“

Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. su producción puede o no puede vincularse a un producto físico (Definición.de, 2010).

”



Solomon (2008) indica que con frecuencia el consumidor utiliza las mismas reglas generales para la toma de decisiones, derivadas de las creencias que han ido generando a lo largo del tiempo. Una de esas creencias generalizadas es que el precio tiene una relación directa con la calidad del producto o servicio que se adquiere, por lo cual, la tendencia será de comprar aquellas marcas reconocidas y con un mayor costo en el mercado. Esto le otorga al consumidor un mayor estatus y reconocimiento social. Sin embargo, la premisa no siempre es cierta ya que

“

**Cuando una marca se adquiere de manera consciente a lo largo del tiempo, este patrón puede deberse a una verdadera lealtad hacia la marca o simplemente a la inercia, ya que es lo más fácil de hacer (Solomon, 2008, p. 334).**

”

Cuando el consumidor debe tomar una decisión de consumo entre varios productos, debe aplicar reglas que le permitan valorar las alternativas. Estas reglas van a tener relación directa con la satisfacción que el producto o servicio va a producir.

Desde el punto de vista del consumidor, la utilidad va a representar el nivel de satisfacción de la necesidad que originó el consumo. Al consumir, las personas obtienen un beneficio por el precio que pagaron y es precisamente ahí donde estriba la utilidad. El bienestar general del consumidor se refiere a que el consumidor estará mejor o peor una vez que se le haya dado el servicio.

Según Hoffman (2002), la teoría de la utilidad presupone que los consumidores poseen información completa acerca de los elementos que conformaron su decisión de consumo, es decir, que conocen y comprenden el conjunto de bienes y servicios que se venden en los mercados y que son susceptibles de satisfacerlos, además de conocer el precio que tienen versus sus propios ingresos. Por tanto, la actitud de consumo será diferente para cada uno de ellos, independiente de la satisfacción que deseen obtener. Se puede decir que se define la utilidad como la cualidad que vuelve deseable un bien y cuyo consumo satisface una necesidad.

Por otra parte, para que el servicio sea deseable y percibido como facilitador de una satisfacción, debe existir uno o más elementos que lo distinguan o diferencien de los demás servicios de la misma índole. El cliente difícilmente se sentirá satisfecho si percibe que otro servicio, de similares características, hubiera podido satisfacer sus necesidades a un mejor precio.

“

**El resultado de una transacción real está influido por diversos factores, además de las cualidades del producto o servicio (solomon, 2008, p. 341).**

”



Tanto Hoffman (2002) como Solomon (2008) indican que la diferenciación es un concepto que, trasladado al mercadeo, hace referencia a una característica de un producto o de un servicio que lo diferencia y distingue de la competencia. La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Para lograrlo, se debe seleccionar uno o más atributos del servicio, que sean percibidos por el cliente como importantes para la satisfacción de sus necesidades e imprimirles un carácter de exclusividad.

Solomon (2008) señala que si bien es cierto que muchos consumidores le temen al acto de comprar (particularmente cuando de bienes de alto costo se trata), la sensación de satisfacción, una vez realizada la compra, sobrepasa la sensación de ansiedad, siempre y cuando exista satisfacción. Sin embargo, el proceso de consumo no termina con la compra del bien o del servicio deseado.

“

El proceso de satisfacción es especialmente importante para los mercadólogos concedores que saben que la clave para el éxito no es vender un producto en una ocasión, sino establecer una relación con el consumidor para que éste continúe comprando sus productos en el futuro. (...) debemos considerar la forma en que los consumidores desechan los productos y cómo los mercados secundarios (...) a menudo tienen un papel importante en la adquisición de productos (Salomon, 2008, p. 342).

”

De ahí la importancia de generar una diferenciación en el mercado, que resalte la marca y posicione en la mente del consumidor el producto o servicio deseado como único e irrepetible.

Esta diferenciación puede ser presentada de diferentes maneras, es decir, se puede traducir en el sistema de entrega del servicio, los estándares de atención, el tiempo o el precio. Lo que es definitivo, es que esta exclusividad suele representar un mayor costo, tanto para la organización, como para el cliente.

La estrategia de diferenciación solo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente (o varias) a un producto singular que incluya los atributos deseados. Ahora bien, un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente las características diferenciadoras o los incrementos en el precio derivado de esa diferenciación. Cuando esto sucede, se debe variar la estrategia. No se puede obviar el hecho de que al utilizar una estrategia de diferenciación los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación; en este caso, la empresa debe ser capaz de encontrar formas duraderas para diferenciarse, ya que la idea es ofrecer un producto o servicio único, original y novedoso que le permita a la organización distinguirse de la competencia y se convierta en el motivo por el cual los consumidores no se marchan hacia la competencia.

Diferencia se define como la

“

Cualidad o accidente por el cual algo se distingue de otra cosa (diccionario de la real academia española, 2014).

”

No cabe duda que, ante la enorme influencia de la publicidad y la información que nos llega a través de Internet, posicionarse en la mente del consumidor es cada vez más difícil y retador. Tanto Hoffman (2002) como Kotler (2003) hacen referencia a que el consumidor está permanentemente expuesto a marcas, anuncios, recomendaciones de productos y servicios. Todo esto hace difícil que pueda recordar las diferencias entre unos y otros. Sin embargo, contar con una diferenciación suele ser considerado como una necesidad, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar el éxito.

En pocas palabras, la estrategia de diferenciación busca retener al cliente, por lo que la organización debe enfocar "los esfuerzos de su marketing hacia los clientes existentes. Concretamente, en lugar de buscar clientes nuevos, realizan esfuerzos para retener a los que ya tiene, trabajan para satisfacerlos, con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo entre la empresa y su clientela actual" (Hoffman, 2002, p. 385).

Esta clara realidad indica que para implementar una estrategia de diferenciación, se debe conocer al cliente, sin obviar la importancia que tiene la competencia en la ecuación.



Según Hoffman (2002), la diferenciación puede darse en el servicio mismo o en elementos tales como:

- » Atributos propios del servicio que no están presentes en la competencia (una localización geográfica específica).
- » En el diseño de la prestación del servicio (como puede ser la rapidez del mismo).
- » En la marca (servicios reconocidos por el nombre de la empresa).
- » En el precio.
- » En la atención al cliente interno y externo.

A través de la diferenciación una empresa busca la preferencia de los consumidores, sin embargo, una característica diferenciadora puede correr el riesgo de ser imitada por la competencia, por lo que siempre se debe procurar ofrecer algo único, original y novedoso, que permita diferenciarse y distinguirse de la competencia, pero que también, sea difícilmente imitable por ésta.

Solomon (2008) indica que el consumidor se ve influenciado por su entorno físico y social en el momento de realizar una compra. Esto quiere decir que aspectos como la decoración, el ambiente o los olores causan efecto en el momento de la toma de decisiones. Lo mismo ocurre con las opiniones de aquellas personas que el consumidor ha catalogado como “referentes” o compañeros de consumo.

Los mercadólogos tienen que buscar la forma de influir en estos dos aspectos directamente relacionados con el momento de la compra a través de estrategias únicas. Hoffman (2002) propone estrategias de diferenciación enfocadas en:

» **El servicio**

En este caso, la diferencia se logra al alcanzar una distinción en los atributos del servicio, es decir, en los estándares de atención al cliente.

» **El personal**

La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Crear equipos especializados de servicio al cliente es una excelente forma de satisfacer las necesidades.

» **La imagen de la empresa**

Las personas reaccionan positivamente ante las empresas que les proporcionan un estatus o una aspiración (es decir, los relaciona con un grupo determinado al cual quieren pertenecer).

» **El canal**

Las empresas pueden destacarse por su cobertura, es decir, por los lugares en los que los consumidores pueden encontrar los servicios. Esta cobertura le facilita al consumidor la adquisición del servicio y por lo tanto, su satisfacción.

Siempre se tiene que procurar que el producto o servicio ofrecido cuente con una característica diferenciadora pues, en caso contrario, los consumidores no tendrán motivos para comprar el producto o servicio y simplemente seguirán comprando a la competencia.

Los mercadólogos tienen que buscar la forma de influir en estos dos aspectos directamente relacionados con el momento de la compra a través de estrategias únicas. Hoffman (2002) propone estrategias de diferenciación enfocadas en:

» **El servicio**

En este caso, la diferencia se logra al alcanzar una distinción en los atributos del servicio, es decir, en los estándares de atención al cliente.

» **El personal**

La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Crear equipos especializados de servicio al cliente es una excelente forma de satisfacer las necesidades.

» **La imagen de la empresa**

Las personas reaccionan positivamente ante las empresas que les proporcionan un estatus o una aspiración (es decir, los relaciona con un grupo determinado al cual quieren pertenecer).

» **El canal**

Las empresas pueden destacarse por su cobertura, es decir, por los lugares en los que los consumidores pueden encontrar los servicios. Esta cobertura le facilita al consumidor la adquisición del servicio y por lo tanto, su satisfacción.

Siempre se tiene que procurar que el producto o servicio ofrecido cuente con una característica diferenciadora pues, en caso contrario, los consumidores no tendrán motivos para comprar el producto o servicio y simplemente seguirán comprando a la competencia.



“

**El esfuerzo discrecional se entiende como un comportamiento que va más allá de lo que dicta la obligación (Hoffman, 2002, p. 397).**

”

Cuando se trata de comprar un servicio, cuyo nivel de riesgo para el consumidor es mayor al no presentar el elemento de tangibilidad, “el estado de ánimo del consumidor puede tener un gran impacto en las decisiones de compra (...) dos dimensiones, el placer y la activación, determinan el hecho de que un comprador reaccione de forma positiva o negativa ante un escenario de consumo” (Salomon, 2008, p. 350). En otras palabras, la sensación de satisfacción complacer que va a proporcionar un servicio es lo que activa el proceso de compra y consumo.

A simple vista parece fácil seleccionar una estrategia diferenciadora e implementarla. Sin embargo, la formulación requiere de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y de un estudio del comportamiento de los consumidores cautivos, es decir, de aquellos que ya utilizan el servicio.

Contar con una diferenciación no asegura el éxito, pero sí da grandes posibilidades de alcanzarlo, ya que no contar con una diferenciación, con la gran cantidad de servicios ofertados, saca de mercado a cualquier empresa.



Hoffman (2002) indica que para que una estrategia califique como diferenciadora, debe cumplir con los siguientes requisitos:

» **Importante**

La diferencia debe ser percibida y valorada por la mayor parte de los consumidores.

» **Distinta**

No puede parecerse o ser igual a ninguna que ofrezca la competencia. Es decir, debe ser original.

» **Inimitable**

Las estrategias de servicio suelen ser fáciles de copiar. Para que esto no ocurra, la organización debe asegurar un diseño innovador, único y fácil de recordar y asociar con el servicio, que no pueda ser copiado por la competencia.

» **Asequible**

El diferenciador no debe representar una inversión superior o más allá del precio de la venta para el consumidor o, si representa un costo adicional, este debe ser alcanzable.

» **Rentable**

La inversión que realice la empresa debe ser proporcional con la ganancia que se va a obtener.

No cabe duda que para generar una estrategia de diferenciación, es de gran importancia prestar atención a los detalles, que son los que muestran las oportunidades de crecimiento. Estas estrategias de diferenciación generan una ventaja competitiva.



La ventaja competitiva se puede definir como

“

**Aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras (Definición.de, 2010)**

”

y que resulta difícil igualar. La lista de ventajas competitivas que se pueden implementar es larga, sin embargo, en un mercado tan cambiante es difícil de mantener una única, durante largo tiempo; por ello, una organización debe estar siempre alerta y ser lo suficientemente ágil para encontrar siempre una ventaja competitiva que la distinga de las demás.

Son estas diferencias, esta ventaja competitiva, la que le da valor al cliente. En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y medible de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo. Aquí el error es grave, ya que si una empresa solo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales.

Tanto Kotler (2003) como Hoffman (2002) coinciden en que el valor objetivo y medible de un cliente es el resultado de lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo, es decir, es la sumatoria de lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido. En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que reemplazar o recuperar a uno perdido.



**EL COSTO DE REPOSICIÓN DE UN CLIENTE ES CASI SIEMPRE MAYOR AL QUE SE PUEDE INVERTIR EN ACCIONES DE RETENCIÓN, DEBIDO A QUE PARA ATRAER A UN CLIENTE NUEVO HAY QUE RECOMENZAR TODO UN COSTOSO PROCESO DE SEDUCCIÓN.**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

La personalidad de un consumidor influye en la forma en que éste responde a los estímulos de marketing; pero los esfuerzos por utilizar esta información en contextos de marketing han tenido resultados variados.

“

El concepto de personalidad se refiere a las características psicológicas únicas de un individuo y cómo éstas afectan de manera consistente la manera en que una persona responde a su entorno. Las estrategias de marketing basadas en las diferencias de personalidad han tenido resultados contradictorios (...) (Solomon, 2008, p. 226)

”



Tanto los elementos externos al cliente como aquellos que son parte intrínseca de este deben ser considerados en el momento de generar estrategias de retención o atracción. Pero particularmente cuando de retener clientes se trata, la tarea debe ser constante. No se puede olvidar el costo de adquisición de nuevos clientes.

Al respecto, Hoffman (2002) indica que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Siempre siguiendo la línea de pensamiento de Hoffman (2002), se tiene que considerar que conservar a los clientes es un tema de gran relevancia, sin embargo, en ocasiones vale la pena dejarlo partir, sobre todo cuando ese cliente reúne las siguientes condiciones:

- 1 Es un cliente corporativo y su cuenta dejó de ser rentable.**
- 2 No se cumplen las condiciones adecuadas de rentabilidad.**
- 3 La prestación del servicio al un cliente afecta el clima organizacional y por lo tanto el rendimiento de los colaboradores.**
- 4 Las exigencias de los clientes van más allá de lo razonable y cumplirlas iría en detrimento del servicio prestado a otros clientes.**

Cada vez más, esta diferenciación que se le da al cliente incluye una búsqueda de un desempeño superior, no solo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, a incrementar la rentabilidad y el prestigio de la empresa.

Hoffman (2002) propone que esta diferenciación en el servicio va ligada con actitudes y aptitudes desarrolladas en el ámbito interno de la organización y que fortalecen la relación con el cliente y sus necesidades:

- 1** El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- 2** La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- 3** La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- 4** La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- 5** La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- 6** El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- 7** La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- 8** La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes de acuerdo con la filosofía de la propia organización. Para alcanzar la efectividad, Hoffman (2002) propone el siguiente decálogo:

- 1** El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2** No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir.
- 3** Cumple todo lo que prometas.
- 4** La forma de satisfacer al cliente es darle más de lo que espera.
- 5** Para el cliente, quien ofrece el servicio marca la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso,
- 6** Fallar en un punto significa fallar en todo.
- 7** Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.
- 8** El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
- 9** Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- 10** Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos forman parte del mismo equipo.



Todos los elementos antes citados cobran sentido cuando se entiende que para alcanzar el éxito, el gerente debe realizar una gestión sistemática y transparente, en la que participen todos los involucrados en la prestación del servicio. Cada componente aportará o participará de acuerdo con su rol en el proceso de servicio, siempre con el objetivo de alcanzar, de forma exitosa la calidad del servicio brindado. Esto, con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño, abordando las necesidades de todas las partes interesadas, es decir, del cliente interno, del cliente externo y de los accionistas. Para lograrlo, es necesario aplicar la gestión de la calidad.

En la última década, se ha vivido un gran crecimiento en el número de empresas certificadas en un sistema de gestión de la calidad según la familia de normas ISO 9000. Los motivos pueden ser múltiples. En algunos casos, lo hacen porque realmente creen en la filosofía de la calidad total y en otras ocasiones lo hacen por exigencias de sus clientes, del mercado o por moda. En este sentido:

### **FIGURA 1. GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN LAS NORMAS ISO 9000**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC)

Fuente: (Normas9000.com, 2010)

De la normativa internacional de certificación por calidad, se deduce la existencia de dos perfiles diferentes de empresas, en lo que a políticas de certificación se refiere:

1. Empresas comprometidas con la calidad total y que en un número importante ya trabajan con el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management).
2. Empresas que se han certificado debido más a circunstancias “externas” que por su compromiso con la calidad total. El problema de este segundo enfoque es que, en general, tienen sistemas de calidad bastante poco desarrollados y adecuados a la empresa.

Según Hoffman (2002) lo ideal, cuando de implementar certificaciones de calidad se trata, es alcanzar el objetivo teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa, a los colaboradores, a los expertos en materia de calidad, a los expertos en procesos internos, a la gerencia e incluso a los accionistas. El compromiso con la calidad es de todos y la certificación debe estar a la medida de las necesidades de todos y de la empresa en su conjunto. Cualquier otro método va a resultar en un rompecabezas con piezas que pueden no calzar dentro.

La competitividad empresarial actual dentro de las empresas y la globalización de los mercados, obliga a una mejora continua de los productos y servicios y lograr la “certificación de empresa” o “certificación del servicio” debe ser uno de los principales objetivos de las empresas.

La Norma ISO 9001:2000 describe un sistema de gestión de la calidad aplicable genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica, dando prioridad a los clientes y tratando de ser compatibles con otros sistemas de gestión empresarial.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



## **LOS CRITERIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SON APLICABLES EN CUALQUIER EMPRESA.**

Hoffman (2002) sostiene que la gestión de la calidad se ha convertido en una exigencia dentro de las empresas, no solo para su supervivencia, sino además como ventaja competitiva dentro de mercados globalizados. Algunos de los beneficios que señala en cuanto a la certificación y la administración por calidad son:

- » Mejora la imagen de la empresa y favorece la comercialización de los servicios.
- » Permite un mayor control en la gestión de la organización, al documentar y controlar todos los procesos de gestión, aumentando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas de la empresa y, aumentando la eficacia y la productividad.
- » Genera un aumento en los beneficios económicos a través de la plena satisfacción de los clientes, la reducción de costos por no conformidades y, por la posibilidad de introducirse en nuevos mercados.
- » Ayuda a eliminar errores, ya que normaliza los procesos y controla las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

Los principios de la gestión de calidad definen una estructura que permite que las organizaciones mejoren su rendimiento. Estos principios se originan en las mejores prácticas y la experiencia de numerosas compañías e instituciones internacionales. Por ejemplo, en el ISO 9004:2000 se definen ocho principios fundamentales que constituyen las reglas y consejos orientados a ayudar a las organizaciones a mejorar continuamente su rendimiento concentrándose en la satisfacción del cliente, mientras consideran las necesidades de los diferentes participantes involucrados.



Para Hoffman (2002) los ocho principios de la gestión de calidad son:

### **1. Enfoque en el cliente**

La organización debe conocer y comprender a su cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar sus expectativas. Además, debe evaluarse regularmente la satisfacción del cliente, de modo que se puedan identificar las oportunidades y(o) los riesgos.

### **2. Liderazgo**

El objetivo de este principio es asegurar que se tomen en cuenta las necesidades de todos los participantes en el momento de definir y formalizar una visión clara para el futuro de la organización, estableciendo objetivos que satisfagan a todos.

### **3. Compromiso de las personas**

Los colaboradores deben comprender que juegan un rol importante en la organización y deben involucrarse en el proceso de establecer objetivos motivadores para sí mismos.

### **4. Enfoque del proceso**

Las actividades necesarias para lograr un resultado deben identificarse claramente como procesos y cada persona debe hacerse responsable de uno de estos procesos.

### **5. Enfoque del sistema de administración**

Se tiene que considerar que el acto de estructurar y documentar claramente las acciones que contribuyen a los objetivos de la organización permite mejorar su efectividad y eficacia.



## 6. Mejoras continuas

Se deben controlar los diferentes procesos y analizar su rendimiento cíclicamente para sugerir e implementar mejoras.

## 7. Enfoque de toma de decisiones basado en hechos

Según este enfoque, después del hecho es más fácil argumentar sobre una decisión bien fundada refiriéndose a documentos disponibles. Esto brinda los medios para que todas las personas involucradas entiendan el modo en que se toman las decisiones.

## 8. Relaciones con proveedores de beneficio mutuo

Una organización debe comprender los intereses de sus socios, definir claramente sus obligaciones en un contrato y evaluar regularmente su desempeño.

La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente compleja en el ámbito de los servicios, derivada de su naturaleza intangible. En general, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry, en el que se define la calidad en el servicio como

“

Una función de la diferencia entre las expectativas de los clientes sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente brindado por la organización (Kotler, 2003, p.323).

”



Los autores, Kotler (2003) y Hoffman (2002) sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia o brecha, comúnmente denominada GAP, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la organización de otras cuatro discrepancias, que son:

### **1. GAP 1 o discrepancia estratégica**

Son aquellas que ocurren entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre dichas expectativas. Surgen cuando las organizaciones no conocen con antelación los indicadores de calidad de los clientes, mismos que son esenciales para la satisfacción de sus necesidades. Por lo tanto, esta primera discrepancia considera las diferencias entre las prioridades competitivas elegidas por la empresa y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por los clientes.

### **2. GAP 2 o disonancia técnica**

Esta se genera cuando existe desacuerdo entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Es decir, el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

### **3. GAP 3 o discordancia funcional**

Esta discrepancia surge cuando en la prestación del servicio no existe un elevado nivel de calidad que se esperaba, a pesar de las especificaciones y percepciones del cliente. Para minimizar esta discrepancia resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la etapa anterior, de establecer unas normas que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por la empresa, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos tangibles e intangibles.

### **4. GAP 4 o discrepancia en las relaciones externas**

En este caso existe una diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Existe una diferencia entre la imagen corporativa de calidad en el servicio que la empresa transmite al cliente externo y el servicio que realmente es capaz de ofrecer.

### **5. GAP 5 o discrepancia global**

Discrepancia entre las expectativas y percepciones de los consumidores. La clave para evitar llegar a este punto está en eliminar las restantes disonancias del modelo (del 1 al 4). La discrepancia global es el resultado de la inadecuada gestión de las cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes.



Todos los puntos anteriores generan insatisfacción en el cliente y distorsionan su forma de percibir la empresa. Sus necesidades no se ven satisfechas ya que predomina la sensación de frustración ante el servicio recibido. Otros autores, como Solomon (2008) establecen que los clientes califican la calidad en el servicio con base en los siguientes componentes:

» **Confiabilidad**

Cuando el servicio que se ofrece es seguro, exacto y consistente desde la primera vez.

» **Accesibilidad**

Cuando la organización facilita la comunicación de y con los clientes.

» **Eficiencia**

Cuando la organización muestra disposición para atender y dar un servicio rápido.

» **Seguridad**

Cuando la empresa es capaz de reducir la sensación de riesgo ante el consumo del intangible.

» **Empatía**

Cuando se le da el valor al cliente y se comprenden sus necesidades.

» **Tangibles**

La empresa es capaz de darle al intangible un elemento de tangibilidad al ofrecer pulcritud en instalaciones físicas, modernidad en los equipos y empleados bien presentados.



Una característica que distingue a una organización y le otorga ventaja competitiva, es ofrecer calidad en el servicio en forma consistente. Muchas organizaciones de servicios tratan de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad que satisfagan sus expectativas. Por ello, es importante definir y comunicar con claridad las necesidades de los clientes.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema que se presente y, sobre todo, de la interacción entre el empleado y el cliente. Los errores no se pueden evitar, sean de origen interno o externo; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que el servicio sufra deterioro.

La calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la organización, porque no solo incide en las ventas sino también en la imagen y en la confianza depositada por los clientes en el servicio brindado; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida tanto en utilidades como en imagen.

## REFERENCIAS

- Blanchard, K. B. (2000). Guía para convertirse en millonario. México: Prentice-Hall.
- Definición ,de. (2010). Definición, de. Recuperado el 27 de julio de 2015, de definición, de: <http://www.definicion.de/economia>
- Diccionario Real Academia Española. (2014). lema.rae.es/drae/actitud. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de lema.rae.es/drae/: <http://lema.rae.es/drae/?val=actitud>
- Hoffman, K. B. (2002). Fundamentos de marketing de servicios. México: International Tohmson Editores, S.A.
- Kotler, P. (2003). Marketing lateral. México: john Wiley & son.
- Normas9000.com. (Junio de 2010). Que es iso? Recuperado el 5 de Enero de 2016, de Normas9000.com: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Salomon, M. R. (2008). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson.

