

¿SABE LO QUE SUS CLIENTES ESPERAN DE USTED?

¿Cuándo considera un cliente que un servicio es de calidad? Cuando éste y la empresa que se lo entrega cumple con sus expectativas: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión del cliente; y elementos tangibles.

Colaboración de ISMI - International Service Marketing Institute (*).

En un artículo anterior publicado en esta misma revista en dos partes (ver números 159 y 160 de "MK Marketing + Ventas") se señalaba, que en los servicios, la ecuación de la calidad se expresa como: "(C = E - P) La percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que existe entre sus expectativas y la prestación." En otras palabras, las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio. Es lógico pues que nos planteemos la pregunta:

Pero ¿cuáles son las expectativas o dimensiones clave que utilizan los cli-

Las expectativas constituyen el baremo o parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio

entes para evaluar la calidad del servicio que reciben de una empresa? Es decir: ¿qué esperan de él para considerarlo de calidad?

Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry obtuvieron respuestas concretas a este interrogante tras realizar una amplia investigación, auspiciada por el Marketing Science Institute (EE.UU.), y publicada en el libro "Delivering Quality Service" (The Free Press, Nueva York). En dicho estudio empírico, en el que se incluyeron miles de entrevistas a clientes; así como a directivos y empleados de empresas de servicios de diferentes sectores, se consiguió

FICHA TÉCNICA

Autor: ISMI - International Service Marketing Institute.

Título: ¿Sabe lo que sus clientes esperan de usted?

Fuente: MK Marketing + Ventas. Nº 162. Octubre de 2001. Pág 28.

Localizador: 79/2001.

Descriptor: Atención al cliente / Calidad de servicio / Expectativas del cliente / Marketing de servicios

Resumen:

El baremo con el que los clientes miden la calidad de un servicio son sus propias expectativas. Las fundamentales son 10: fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión del cliente; y elementos tangibles.

En este artículo se explica qué significa cada una de estas expectativas comenzando por la que todos los estudios e investigaciones consideran más importante: la dimensión Fiabilidad.

Además, se expone el modelo completo de las dimensiones de la calidad del servicio, y el resumido (un derivado del primero que se ha hecho muy popular y que suele utilizarse como guía para diseñar los servicios o como parámetro para investigar las expectativas de los clientes). La elección de uno u otro dependerá del grado de refinamiento al que se pretenda llegar. El autor no se queda en la mera teoría, sino que ofrece también el modo de proceder y los pasos que hay que dar para incrementar los niveles de calidad de los servicios que ofrece la empresa.

identificar 10 dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios que les entregan las empresas: véase la figura de la derecha.

Y en la figura inferior se muestra el concepto básico de cada una de las 10 expectativas. El resto de este artículo se dedica a explicar cuál es el significado de cada una de ellas, y se comienza por la que todos los estudios e investigaciones consideran más importante: la dimensión **Fiabilidad**.

1. Fiabilidad.

La empresa que logra un grado de fiabilidad elevado es la que ofrece un nivel de consistencia alto y constante en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega el servicio correcto desde el primer momento (lo hace bien la primera vez); siempre: cumple sus promesas y entrega el servicio en la fecha y momento prometidos; y si se equivoca, admite su error y hace todo lo necesario (y algo más) para dejar satisfecho al cliente. Significa, por ejemplo, un nivel de servicio constante (sin "picos y valles"); sin comisión de errores; la precisión en los registros y facturas; el "entregar" el servicio tal y como se prometió, y en el momento y el lugar acordados; evitar, en lo posible, las "excepciones" y condiciones especiales para eludir el compromiso.

2. Capacidad de Respuesta.

Capacidad de respuesta significa, por ejemplo, ofrecer un servicio rápido; el contestar las llamadas telefónicas de los clientes con agilidad; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes y enviarles la información solicitada de manera inmediata; mantener personal suficiente a su disposición; conceder las entrevistas en el plazo más breve posible, etc.,

3. Profesionalidad.

La profesionalidad implica conocer con profundidad los servicios prestados por la empresa, con todos sus matices y variantes; resolver las situaciones imprevistas que plantean los clientes; aconsejar a éstos de la forma más eficaz; y mantener relaciones personales satisfactorias y eficaces con ellos. Significa, por ejemplo, ofrecer progra- ...▶



LAS 10 EXPECTATIVAS: CONCEPTOS BÁSICOS

1.- Fiabilidad	Los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante.
2.- Capacidad de Respuesta	Los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).
3.- Profesionalidad	Los empleados poseen la habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.
4.- Accesibilidad	Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
5.- Cortesía	Todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no "oponentes").
6.- Comunicación	La empresa mantiene un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela.
7.- Credibilidad	En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
8.- Seguridad	La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.
9.- Conocimiento y Comprensión del Cliente	La empresa mantiene mecanismos que le permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias, y sus problemas y aspiraciones.
10.- Elementos Tangibles	La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.



Los clientes deben recibir trato cordial en todo momento.

mas de formación y "reciclaje" al personal de manera constante; conocer todos los servicios que ofrece la empresa y no solo aquéllos con los que se trabaja a diario. Asimismo, consiste en hacer recomendaciones de buena fe cuando la empresa es incapaz de satisfacer una petición del cliente; el afrontar con decisión y voluntad de ayuda los problemas, quejas y reclamaciones de los clientes; aconsejarles sobre la forma de cómo hacer un mejor uso de los servicios; ayudarles a ampliar su propio negocio; y similares.

4. Accesibilidad.

En ella tienen mucho que decir la localización de la empresa; el número de sus sucursales y oficinas de servicio al público; los horarios comerciales, que deben ser convenientes para los clientes (no para la empresa o sus empleados); el modo que tiene el cliente de obtener los servicios: por teléfono, Internet, etc.,

La profesionalidad significa aconsejar a los clientes sobre la forma en cómo hacer un mejor uso de los servicios de la empresa; y ayudarles a ampliar sus propios negocios

La accesibilidad implica disponer de líneas telefónicas suficientes para el cliente; servicio las 24 horas; un tiempo de espera para recibir el servicio no demasiado prolongado (no existen filas interminables); departamentos, dentro de la empresa, debidamente señalizados; unos directivos siempre dispuestos a hablar con los clientes; y unos clientes que "llegan" con facilidad hasta los responsables de las diferentes áreas operativas.

5. Cortesía.

Este concepto significa, por ejemplo, que los clientes reciben un trato cortés de todo el personal de la empresa, incluyendo el de seguridad, telefonistas, recepcionistas, suministradores, mensajeros, empleados, directivos, sin importar el nivel de estrés al que estén sometidos. Asimismo, implica que los empleados no reaccionan de manera negativa ante un cliente disgustado; que en la empresa se respetan las propiedades de los clientes (documentos, información, etcétera); el personal en contacto con la clientela mantiene una apariencia pulcra y agradable, etc.

6. Comunicación.

Una empresa que logra una buena comunicación con sus clientes es la que se comunica con ellos en un lenguaje que pueden entender (sin tecnicismos y "galimatías" innecesarios); cuyos empleados adecuan su lenguaje a los diferentes niveles de conocimiento de los clientes, a los que escuchan con paciencia y sincera atención sus problemas, quejas y reclamaciones.

Esto se traduce, por ejemplo, en explicar con claridad y sin tecnicismos: en qué consiste el servicio y cuáles son sus costes, las opciones existentes entre las posibles combinaciones de servicios y costes. También consiste en transmitir seguridad al cliente; establecer sistemas para la presentación de las quejas y reclamaciones que los clientes pueden utilizar con facilidad (por ejemplo, no situar el departamento de quejas en el rincón más escondido de la empresa); y parecidos.

7. Credibilidad.

Credibilidad quiere decir que los clientes, aunque no sepan exactamente por qué,

"creen" en lo que hace y dice el personal de la empresa, el cual tiene siempre "en el corazón" los mejores intereses de los clientes. Significa, por ejemplo, la reputación e imagen de la empresa; la personalidad del personal que establece contacto (regular o esporádico) con los clientes; la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de estos últimos; la ausencia de "venta a presión"; y similares.

8. Seguridad.

Este concepto se traduce en: la preocupación de la empresa tanto por la seguridad física como la financiera de sus clientes; la salvaguarda de las transacciones y operaciones realizadas con estos últimos (lo que incluye su confidencialidad); el cuidado de las áreas de la empresa a las que tienen acceso los clientes; la preocupación por la seguridad que ofrecen las instalaciones (equipos, escaleras mecánicas, pisos mojados, instalaciones eléctricas, etcétera) y las representaciones físicas del servicio (tarjetas de crédito, contratos, dinero, talones, etcétera).

9. Comprensión y Conocimiento de los Clientes.

Significa, por ejemplo, realizar investigaciones de marketing entre los clientes y actuar en función de sus resultados; tener siempre en mente la "óptica del cliente"; conocer los requerimientos específicos de algunos clientes; dar atención personalizada; segmentar los mercados y ofrecer "paquetes" de servicios diseñados para cada segmento.

10. Elementos Tangibles.

La calidad en los elementos tangibles del servicio consiste en la preocupación y el cuidado de la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, así como de los equipos e instrumentos; y también significa la atención a la imagen personal. Asimismo, se traduce en el cuidado de la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio (estados de cuenta, formas y cuestionarios, cartas, contratos, tarjetas electrónicas, billetes de avión); y similares.

Los Modelos

Si se analizan los libros publicados en los EE.UU. a partir del 1996 que se refieren, directa o indirectamente, a la calidad del servicio, se observa que todos ellos reproducen y explican la versión resumida del modelo inicial de Zeithaml, Parasuraman y Berry. En este artículo se opta por exponer, primero, el modelo completo y, ahora, el resumido, ya que este último es un derivado del primero y no se comprendería en su totalidad sin su conocimiento.

En realidad, el modelo resumido no es más que la agrupación de aquellas dimensiones que los tres autores consideraron como afines, para constituir cinco dimensiones o expectativas básicas: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles (ver figura izquierda incluida en la conceptualización que ofrecen los tres autores citados de las cinco dimensiones que integran el modelo resumido). Este último se ha hecho muy popular y es el que se suele utilizar como guía para diseñar los servicios o como parámetro para investigar las expectativas de los clientes.

En la práctica se puede optar por utilizar el modelo resumido o el completo de las 10 expectativas. La elección de ...►

La credibilidad consiste en que los clientes "creen" en lo que hace y dice el personal de la empresa, aunque no sepan con exactitud por qué

LAS 10 EXPECTATIVAS: CONCEPTOS BÁSICOS

EL MODELO COMPLETO	EL MODELO RESUMIDO	CONCEPTUALIZACIÓN
Elementos tangibles	Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Accesibilidad Comunicación Comprensión del cliente	Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.



Marco Polo

Hay que contestar las llamadas de los clientes con rapidez.

uno u otro dependerá del grado de refinamiento al que se pretenda llegar. En realidad, la utilidad real del mismo la determina la forma en cómo se utilice y su correcta incorporación en los esfuerzos realizados para incrementar los niveles de calidad de los servicios que ofrece la empresa. La manera más eficaz de efectuar esta incorporación es dando los siguientes pasos:

- **Priorización:** mediante investigaciones de marketing, determinar, para cada sector de negocio, mercado o segmento, cuáles son las expectativas más importantes para los clientes que los integran. Esto permitirá establecer prioridades de actuación en las acciones de mejora: ¿en qué expectativas debemos

La calidad en los elementos tangibles del servicio consiste en la preocupación y el cuidado de la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa

centrar, en tiempo y recursos, los esfuerzos de mejora? De esta manera será posible definir la calidad desde la óptica de los clientes; es decir, el incorporar en el servicio "la voz del cliente".

- **Atributos:** incorporar las dimensiones o expectativas previamente identificadas a las ofertas de la empresa en forma de atributos o características precisas, concretas y susceptibles de ser percibidas (e idealmente "medidas") por los clientes. Por ejemplo, en nuestro sector de negocios, desde la óptica de los clientes, ¿qué quiere decir, en términos prácticos y concretos, "profesionalidad", "cortesía", "capacidad de respuesta", etcétera?
- **Estándares:** a partir de los atributos antes definidos, desarrollar e implantar estándares de actuación y comportamiento que le indiquen claramente al personal cuáles son las características que deberán tener los servicios prestados por la empresa para que se considere que alcanzan los niveles de calidad deseados.
- **Diseño:** incorporar los conocimientos adquiridos sobre las expectativas en el proceso seguido en la empresa para el diseño de nuevos servicios o para el rediseño de los existentes, con el fin de incorporar la calidad desde el momento del diseño del servicio.
- **Seguimiento:** incorporar los estándares en los mecanismos y sistemas de control operativo que se apliquen en la empresa y en los procedimientos seguidos para la realización de las auditorías de calidad (en la práctica, ¿cumple el personal los estándares?).
- **Actualización:** realizar periódicamente nuevas investigaciones de marketing entre los clientes con el fin de actualizar de manera continua la prioridad de las dimensiones y los estándares; y adecuarlos a los cambios que se vayan produciendo en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. ■

*ISMI (www.marketingdeservicios.com).