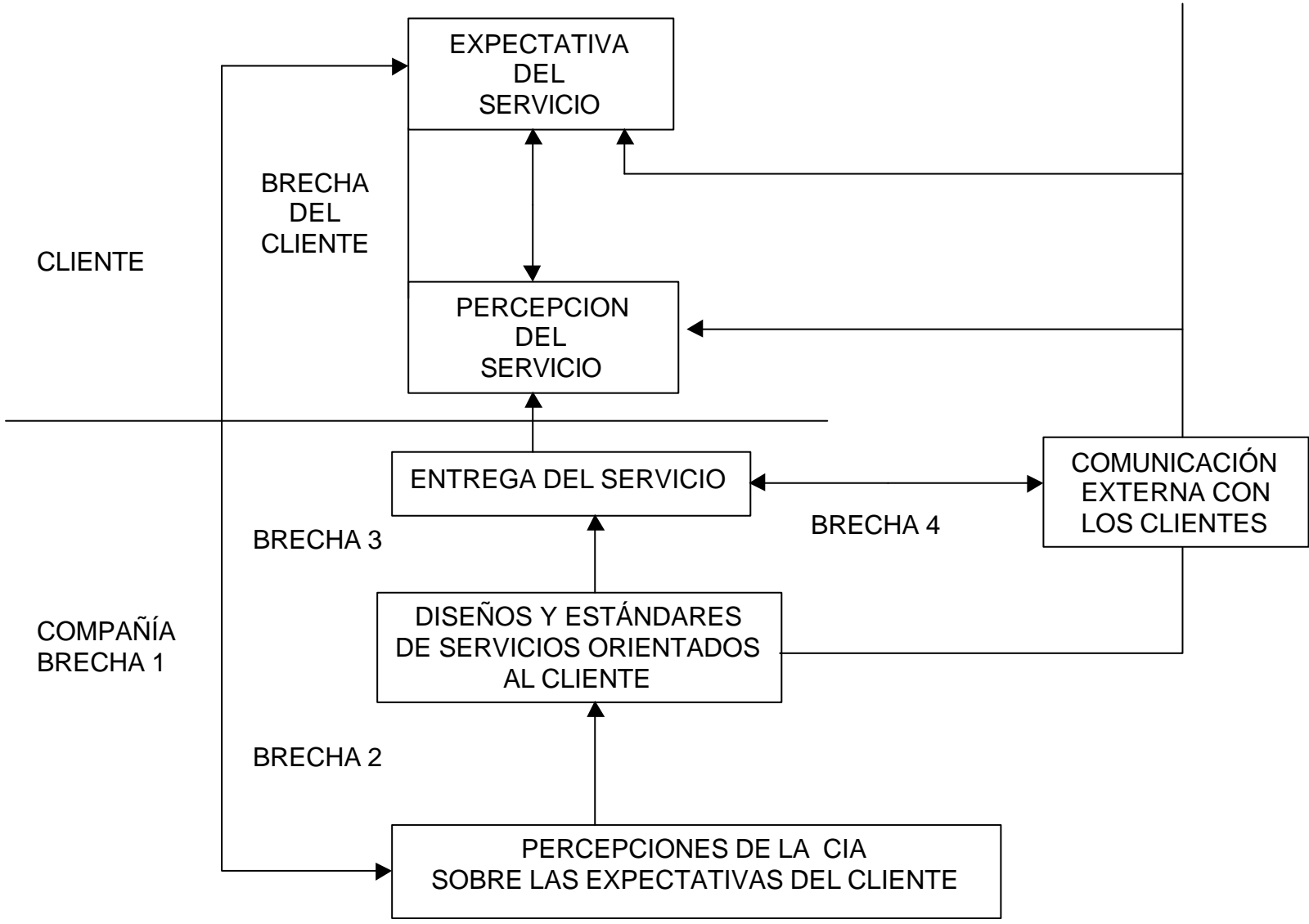


## **4. EL CLIENTE Y SUS PERCEPCIONES DEL SERVICIO**

### **1.- PERCEPCIONES DEL CLIENTE.**

TODO EL ANÁLISIS QUE GIRA EN TORNO A LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN SE BASA EN LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE ACERCA DEL SERVICIO. EL CONCEPTO BÁSICO ES EL DE "SERVICIO PERCIBIDO" TAL COMO SE ANALIZA EN EL MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

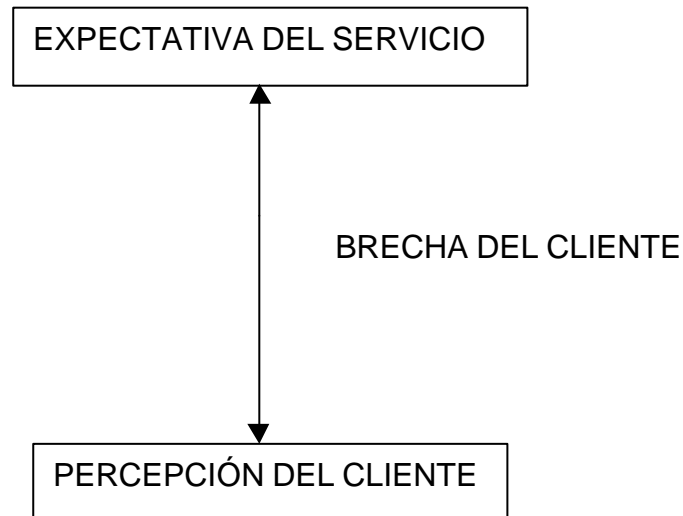
MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



### BRECHAS DE LA CIA O PROVEEDOR DEL SERVICIO

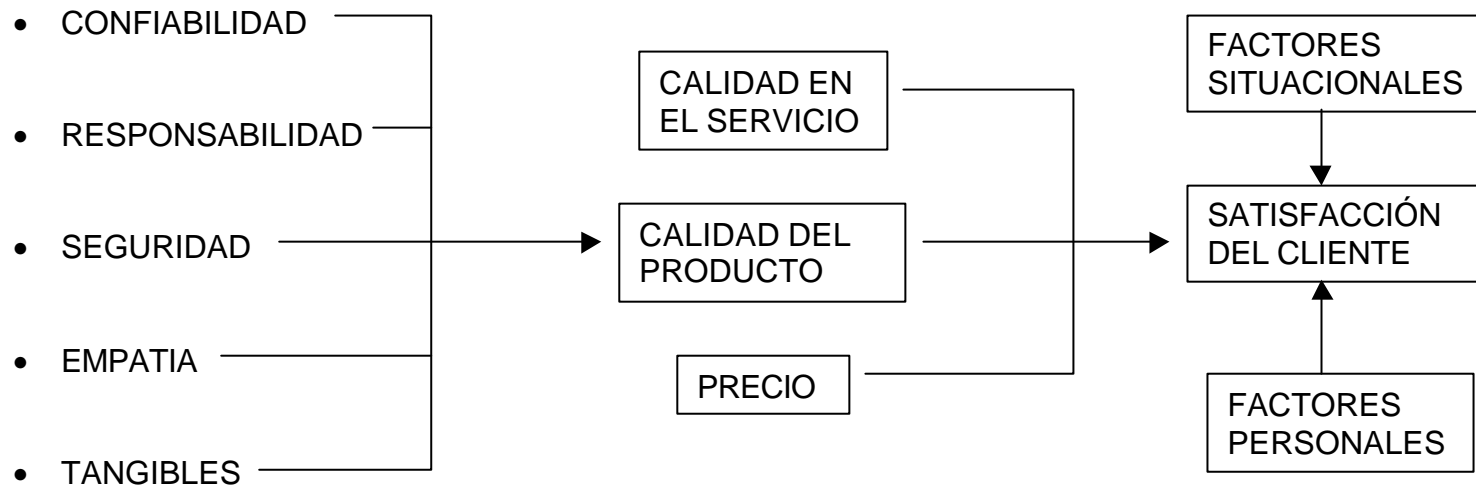
- BRECHAS 1: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA.
- BRECHAS 2: NO SELECCIONAR EL DISEÑO NI LOS ESTÁNDARES DEL SERVICIO CORRECTOS,
- BRECHAS 3: NO ENTREGAR EL SERVICIO, SON LOS ESTÁNDARES DEL SERVICIO CORRECTOS.
- BRECHAS 4: NO ADECUAR LO PROMETIDO CON LO OFRECIDO Y ENTREGADO.

### BRECHA DEL CLIENTE



## 1.1 SATISFACCIÓN VERSUS CALIDAD EN EL SERVICIO

LA CALIDAD ES UN COMPONENTE DE LA SATISFACCIÓN.



PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

## **1.2. PERCEPCIONES DEL CLIENTE INTERNO Y DEL CLIENTE EXTERNO**

CLIENTE EXTERNO: PERSONAS O EMPRESAS QUE COMPRAN BIENES O SERVICIOS A LA ORGANIZACIÓN.

CLIENTE INTERNO: SON LAS EMPLEADAS DE UNA ORGANIZACIÓN QUIENES EN SU TRABAJO DEPENDEN DE OTROS EMPLEADOS DE LA MISMA ORGANIZACIÓN PARA PREVER INTERNAMENTE BIENES O SERVICIOS.

## **2.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **2.1. ¿QUÉ SIGNIFICA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?**

SATISFACCIÓN ES LA EVALUACIÓN QUE REALIZA EL CLIENTE RESPECTO A UN SERVICIO Y QUE DEPENDE DE QUE EL SERVICIO RESPONDIÓ A SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS. SI ESTO NO SE CUMPLE SE PRODUCE LA INSATISFACCIÓN.

### 2.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO.

LA SATISFACCIÓN ESTÁ INFLUENCIADA SIGNIFICATIVAMENTE POR LA EVALUACIÓN QUE HACE EL CLIENTE SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

POR MEDIO DE LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN, LAS EMPRESAS SON LOS ATRIBUTOS IMPORTANTES DE UN SERVICIO, Y MIDEN LAS PERCEPCIONES DE DICHAS CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR CUALES SON LOS ATRIBUTOS MAS IMPORTANTES; ASI COMO EL NIVEL DE SATISFACCIÓN.

### 2.1.2 EMOCIONES DE LOS CLIENTES

LAS EMOCIONES AFECTAN A LAS PERCEPCIONES DE SATISFACCIÓN HACIA LOS SERVICIOS.

LAS EMOCIONES TAMBIÉN AFECTAN A LAS PERCEPCIONES DE SATISFACCIÓN. P.E: EL ESTADO DE ÁNIMO O EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON SU VIDA (ALEGRÍA O MAL HUMOR).

LAS EMOCIONES POSITIVAS - FELICIDAD, PLACER, JUBILO - MEJORAN LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN, MIENTRAS QUE LAS EMOCIONES NEGATIVAS - TRISTEZA, PENA, ARREPENTIMIENTO, IRRITACIÓN -, ACTUAN EN SENTIDO CONTRARIO (INSATISFACCIÓN).

### **2.1.3 ATRIBUCIONES DEL FRACASO O EL ÉXITO DEL SERVICIO**

LA ATRIBUCIÓN ES LA PERCEPCION DE LA CAUSA DE LOS ACONTECIMIENTOS, Y QUE INFLUYE EN LAS PERCEPCIONES DE SATISFACCIÓN. CUANDO EL SERVICIO ES MUCHO MEJOR O MUCHO PEOR DE LO ESPERADO, SE BUSCAN LAS CAUSAS Y SU VALORACIÓN AFECTA A LA SATISFACCIÓN.

### **2.1.4 PERCEPCIONES DE EQUIDAD O DE JUSTICIA**

TAMBIEN INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. EQUIDAD SE LE TRATA IGUAL QUE A LOS DEMÁS. JUSTICIA, P.E: PAGAR UN PRECIO JUSTO POR EL SERVICIO.

## **2.2. INDICES NACIONALES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

EL BAROMETRO SUECO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE QUE EMPEZÓ EN 1989. EN 1992 SE INTRODUJO EN ALEMANIA.

### **2.2.1 INDICE ESTADOUNIDENSES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

SE INTRODUJO EN 1994 EL "AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX, ACSI". EL MAS FAMOSO DE TODO EL ACSI DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.

LAS INVESTIGACIONES DEL NATIONAL QUALITY RESEARCH CENTER DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, DESARROLLARON EL ACSI COMO LA MEDIDA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

SE MIDE EN 200 EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE LOS PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS. POR CADA EMPRESA SE REALIZAN 250 ENTREVISTAS ENTRE SUS CLIENTES.

INDICE ESTADOUNIDENSE DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR INDUSTRIAS

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| A) BEBIDAS REFRESCANTES          | 83 |
| B) ALIMENTOS PARA PERROS Y GATOS | 83 |
| C) ELECTRODOMÉSTICOS             | 80 |
| D) AUTÓMOVILES                   | 79 |
| E) SUPERMERCADOS                 | 74 |
| F) HOTELES                       | 71 |
| G) AEROLÍNEAS                    | 67 |



### **3.- CALIDAD EN EL SERVICIO.**

#### 3.1 PROCESOS VERSUS CALIDAD TÉCNICA DE LOS RESULTADOS.

- CALIDAD DEL SERVICIO (CALIDAD TÉCNICA).
- CALIDAD DEL TRATO (COMO ES ATENDIDO EN EL ENCUENTRO DEL SERVICIO).
- RELACIONES INTERPERSONALES DE CALIDAD SUPERIOR (CORTESÍA, ESCUCHA..).

#### 3.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

LA CALIDAD ES MULTIFACTORIAL: CONFIABILIDAD, ADAPTABILIDAD, DURABILIDAD, UTILIDAD, ESTÉTICA, PRESTIGIO, CARACTERÍSTICAS, DESEMPEÑO.

3.2.1. CONFIABILIDAD: ENTREGAR LO QUE SE PROMETE DE MANERA SEGURA Y PRECISA.

- ES EL FACTOR MÁS IMPORTANTE EN LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.
- PARA EL PROVEEDOR ES NECESARIO CONOCER LAS EXPECTATIVAS DE CONFIABILIDAD DE SUS CLIENTES SINO QUIERE PERDER RÁPIDAMENTE SUS CLIENTES.

3.2.2. RESPONSABILIDAD: ESTAR DISPUESTOS A AYUDAR Y A PRESTAR EL SERVICIO RÁPIDAMENTE.

- DESCANSA SOBRE LA ATENCIÓN Y RAPIDEZ CON QUE SON ATENDIDOS LOS PEDIDOS, LAS PREGUNTAS, LAS RECLAMACIONES Y QUEJAS DE LOS CLIENTES.
- LA RESPONSABILIDAD, LA MIDE EL CLIENTE POR EL LAPSO DE TIEMPO QUE HA DE ESPERAR.
- LA RESPONSABILIDAD TAMBIÉN MIDE LA FLEXIBILIDAD PARA PERSONALIZAR EL SERVICIO.
- LAS PERCEPCIONES DE RESPONSABILIDAD DISMINUYEN CUANDO EL CLIENTE QUE QUIERE CONTACTAR TELEFÓNICAMENTE CON NOSOTROS, SE LE DEJA EN ESPERA O SE LE TRANSFIERE A UN SISTEMA DE CORREO DE VOZ.
- LA ATENCIÓN AL CLIENTE PUEDE DESCOMPONERSE EN SECCIONES P.E.
  - RECEPCIÓN DE PEDIDOS POR TELÉFONO.
  - RESPONDER A DUDAS, PREGUNTAS, QUEJAS, RECLAMACIONES, ETC.

3.2.3. SEGURIDAD: INSPIRAR BUENA VOLUNTAD Y CONFIANZA A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN TÉCNICA Y CORTESÍA DE LOS EMPLEADOS.

- SE INCREMENTA EN LOS CASOS DE RIESGO PERCIBIDO, QUE INCREMENTA LA INSEGURIDAD DEL CLIENTE PARA LA EVALUACIÓN.

3.2.4. EMPATÍA: TRATAR A LOS CLIENTES COMO PERSONAS, MEDIANTE ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA Y CUIDADOSA.

- PERMITE TRANSMITIR A LOS CLIENTES QUE SON ÚNICOS Y ESPECIALES.
- EN LAS PYMES CON FRECUENCIA EL EMPLEADO PUEDE CONOCER EL NOMBRE DEL CLIENTE.
- EN LOS SERVICIOS (B 2 B) LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN ES QUE EL PROVEEDOR ENTIENDA DE SUS INDUSTRIAS Y SUS PROBLEMAS.

3.2.5. TANGIBLES: REPRESENTACIÓN FÍSICA DEL SERVICIO (INSTALACIONES, EQUIPOS, RECEPCIÓN, ACONDICIONAMIENTO, FACHADAS, ETC.)

ESTAS DIMENSIONES SON RELEVANTES PARA LOS SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS, TELEFONÍA, HOSTELERÍA AEROLÍNEAS, DETALL.

#### 4.- ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

RECORDEMOS EL TRIÁNGULO DEL MARKETING DE SERVICIOS



AHORA NOS VAMOS A OCUPAR DEL MARKETING INTERACTIVO (EL ENCUENTRO DEL PROVEEDOR CON EL CLIENTE).

#### 4.1. ENCUENTROS DE SERVICIO O MOMENTOS DE LA VERDAD.

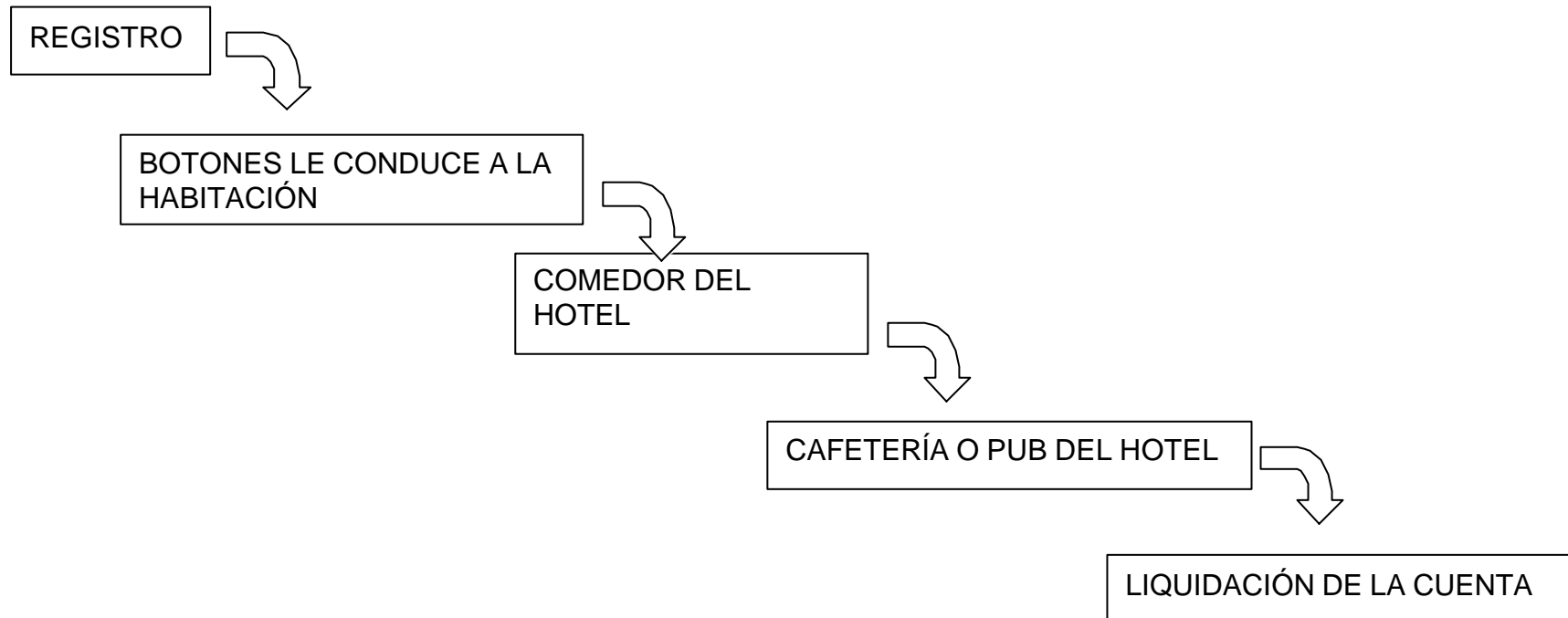
LA IMPRESIÓN MÁS VIVIDA POR EL CLIENTE OCURRE EN EL ENCUENTRO DEL SERVICIO. SE PRODUCE EL CONTACTO DE VENTA, LA ENTREGA DEL SERVICIO, LA FACTURACIÓN Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO REALIZADOS POR EL PERSONAL DE CONTACTO.

#### 4.2. IMPORTANCIA DE LOS ENCUENTROS.

- CUALQUIER ENCUENTRO ES CRÍTICO PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE.

- CUANDO SE CELEBRA EL PRIMER ENCUENTRO ÉSTE CREA EN EL CLIENTE LA PRIMERA IMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.
- CUANDO YA SE HAN MANTENIDO MÚLTIPLES ENCUENTROS, EL ACTUAL AYUDA A FIJAR LA IMAGEN EN LA MEMORIA DEL CLIENTE.

### **CASCADA DE UN ENCUENTRO DE SERVICIO DURANTE LA ESTANCIA EN UN HOTEL.**



#### 4.3. TIPOS DE ENCUENTROS DE SERVICIO.

ENCUENTROS A DISTANCIA (CAJERO, CONSULTA DE SALDOS POR INTERNET, ETC.)

ENCUENTROS POR TELEFONO (TELEMARKETING Y CENTRALITAS DE ORO)

ENCUENTROS PERSONALES.

#### 4.4. FUENTES DE LA CONFORMIDAD E INCONFORMIDAD EN LOS ENCUENTROS DE SERVICIO.

DADA LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS ENCUENTROS DE SERVICIO EN LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, LOS INVESTIGADORES HAN ANALIZADO EXTENSAMENTE ESTE PUNTO EN DIFERENTES CONTEXTOS PARA DETERMINAR LAS FUENTES DE LAS PERCEPCIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES DE LOS CLIENTES.



LA INVESTIGACIÓN EMPLEA LA TÉCNICA DEL INCIDENTE CRÍTICO, NARRA LAS VIVENCIAS QUE HAN EXPERIMENTADO RESPECTO A ENCUENTROS DE SERVICIO SATISFACTORIOS E INSATISFACTORIOS.

EN BASE A MEDIOS HISTÓRICOS DE LOS ENCUENTROS DE SERVICIO SE HAN IDENTIFICADO 4 TEMAS COMUNES DE SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN, Y QUE DESARROLLAMOS A CONTINUACIÓN.

4.4.1. RECUPERACIÓN: RESPUESTA DEL EMPLEADO ANTE LAS FALLAS DEL SISTEMA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- INCLUYE LOS INCIDENTES QUE IMPLICAN FALLOS EN EL SERVICIO, LOS CUALES REQUIEREN UNA RESPUESTA ADECUADA DEL EMPLEADO. EL CÓMO RESPONDE EL EMPLEADO, DECIDE SI EL CLIENTE RECUERDA EL INCIDENTE COMO SATISFACTORIO O INSATISFACTORIO.

4.4.2. ADAPTABILIDAD: RESPUESTA DEL EMPLEADO ANTE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES.

- LA SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN DEPENDE DEL GRADO DE ADAPTABILIDAD DEL SISTEMA, CUANDO EL CLIENTE REQUIERE FLEXIBILIDAD POR TENER NECESIDADES ESPECÍFICAS. TAMBIÉN TIENE GRAN IMPORTANCIA EL COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO.

4.4.3. ESPONTANEIDAD: ACCIONES NO INDUCIDAS NI SOLICITADAS AL EMPLEADO.

- SON INCIDENTES SATISFACTORIOS, LA ESPONTANEIDAD DEL EMPLEADO PARA DAR UNA ATENCIÓN ESPECIAL, TRATO EXCELENTE, MIENTRAS QUE LOS INCIDENTES INSATISFACTORIOS REPRESENTAN COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS DEL EMPLEADO (TRATO RUDO, DISCRIMINACIÓN..)

#### 4.4.4.HACER FRENTE: RESPUESTA DEL EMPLEADO ANTE LOS CLIENTES DIFÍCILES.

- INCIDENTES EN LOS CUALES LOS CLIENTES FUERON EL MOTIVO DE LA PROPIA INSATISFACCIÓN. NO COOPERABAN, NI COLABORABAN CON EL PROVEEDOR DEL SERVICIO.
- NADA QUE EL EMPLEADO HICIERA DARÍA COMO RESULTADO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL ENCUENTRO DEL SERVICIO. ES EL INCIDENTE DEL CLIENTE DIFÍCIL.

#### 4.4.5. COMPORTAMIENTOS COMUNES EN EL SERVICIO.

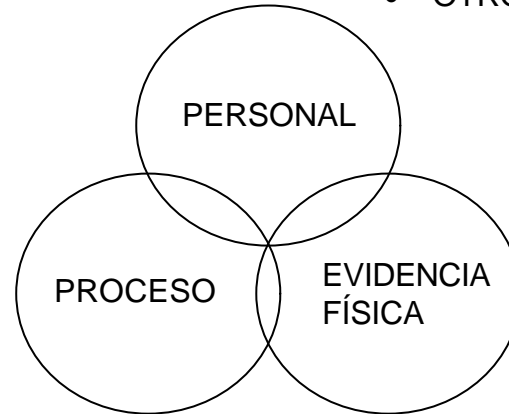
- LOS ENCUENTROS INDIVIDUALES SON LOS ACONTECIMIENTOS MÁS CONCRETOS, FUNDAMENTALES Y VIVIDOS A TRAVÉS DE LOS CUALES, SE COMIENZAN A CONSTRUIR IMPRESIONES GENERALES SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

#### 4.4.6. EVIDENCIA DEL SERVICIO.

- DEBIDO A LA INTANGIBILIDAD DEL SERVICIO, LOS CLIENTES BUSCAN LA EVIDENCIA DEL SERVICIO. LAS 3 PRINCIPALES CATEGORÍAS DE EVIDENCIA SON: PERSONAS, PROCESO Y EVIDENCIA FÍSICA.
- VEAMOS UN SERVICIO MÉDICO. LA CALIDAD SE EMPIEZA MIDIENDO EL PROCESO DE REGISTRO DE LA CONSULTA, ¿HAY QUE HACER COLA? ¿CUANTO HAY QUE ESPERAR?.  
SIGUE CON LAS ACCIONES Y ACTITUDES DE LAS PERSONAS (CORTESÍA, COOPERACIÓN, COMPETENCIA), DE LA RECEPCIONISTA Y FINALIZA CON LA EVIDENCIA FÍSICA (LA SALA DE ESPERA ¿ES COMODA?).

## LA EVIDENCIA DEL SERVICIO (DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE)

- EMPLEADOS DE CONTACTO
- EL CLIENTE/A MISMO
- OTROS CLIENTES



- FLUJO OPERATIVO DE LAS ACTIVIDADES.
- PASOS DEL PROCESO
- FLEXIBILIDAD VERSUS STANDARD
- TECNOLOGÍA VERSUS SERES HUMANOS

- COMUNICACIÓN TANGIBLE
- AMBIENTE DEL SERVICIO
- GARANTÍAS
- TECNOLOGÍA

## 5.- ESTRATEGIAS PARA INFLUIR SOBRE LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE.

ELEMENTOS PARA CONSTRUIR LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE, MOSTRANDO COMO SE ORGANIZAN ESTAS, EN TORNO A LAS PERCEPCIONES DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN. VEAMOS LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA INFLUIR SOBRE LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE.

### 5.1. MEDICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

- LA ESTRATEGIA CLAVE AQUÍ CONSISTE EN MEDIR LA SATISFACCIÓN Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO. MÁS ADELANTE SE ANALIZARÁN LAS CORRESPONDIENTES MEDIDAS.

5.2. PROPONERSE LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CADA ENCUENTRO DEL SERVICIO.

- SE TRATA DE LOGRAR EL CERO DEFECTOS O EL 100% DE SATISFACCIÓN.
- LOS 4 PUNTOS QUE SUSTENTAN LA SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE SON; LOS YA VISTOS : RECUPERACIÓN, ADAPTABILIDAD, ESPONTANEIDAD Y HACER FRENTE.
- PLAN PARA LA RECUPERACIÓN EFECTIVA DEL CLIENTE PERDIDO.
  - PRIMERO DETERMINAR LA RAÍZ DE LOS FALLOS, SI LA PRIMERA VEZ SE HA FALLADO LA SEGUNDA HA DE SALIR EXCELENTE.
  - LAS ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN SE ESTUDIAN MÁS ADELANTE.

- FACILITAR LA ADAPTABILIDAD Y LA FLEXIBILIDAD.
  - NECESIDAD DE CONOCER CUÁNDO Y CÓMO PUEDE FLEXIBILIZARSE EL SISTEMA Y CÓMO EXPLICAR A LOS CLIENTES LOS MOTIVOS QUE NO PERMITEN ATENDER SU SOLICITUD.
  
- IMPULSAR LA ESPONTANEIDAD DEL EMPLEADO.
  - DESDE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y FORMACIÓN, HAY QUE BUSCAR EN EL EMPLEADO LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y LA MENTALIDAD DEL SERVICIO.
  - UNA CULTURA DE SERVICIO, EL EMPOWERMENT EN LOS EMPLEADOS, LA EFICIENTE SUPERVISIÓN Y LA RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS, FACILITA LA ESPONTANEIDAD.
  
- AYUDAR A LOS EMPLEADOS PARA “HACER FRENTE” A LOS “CLIENTES DIFÍCILES”.

**EL “HACER FRENTE” SE REFIERE A LOS CLIENTES QUE FUERON ELLOS MISMOS LA CAUSA DE SU INSATISFACCIÓN. ES EL CASO DEL “CLIENTE NO TIENE SIEMPRE RAZÓN” NI TIENE SIEMPRE “LOS COMPORTAMIENTOS ADECUADOS”. SON LOS “CLIENTES DIFÍCILES”. SE ANALIZA MÁS A FONDO EN LOS CAPÍTULOS SIGUIENTES.**



### 5.3. ADMINISTRAR LA EVIDENCIA DEL SERVICIO PARA REFORZAR LAS PERCEPCIONES.

- LA EVIDENCIA DEL SERVICIO - PERSONAS, PROCESO Y EVIDENCIA FÍSICA – PROPORCIONAN EL MARCO DE REFERENCIA PARA PLANIFICAR LAS ESTRATEGIAS DEL MIX AMPLIADO DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS.
- ESTOS NUEVOS ELEMENTOS DEL MIX AMPLIADO HACEN TANGIBLE EL SERVICIO PARA EL CLIENTE, Y EN CONSECUENCIA REPRESENTAN MEDIOS IMPORTANTES PARA CREAR PERCEPCIONES POSITIVAS. LOS 3 ELEMENTOS SE ESTUDIAN A FONDO EN LAS ETAPAS SIGUIENTES – PERSONAS, PROCESO Y EVIDENCIA FÍSICA.