

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Seminario de Graduación para optar al título de Licenciada en Mercadotecnia

Tema: Marketing de Servicios

Subtema: Calidad de los Servicios en los puntos de venta de Calzado y
Accesorios.

Autora:

Bra. América Elizabeth Aburto Soza

Tutor:

Msc. Jaime José Artola Vega

Managua, Nicaragua, 25 de Febrero de 2016

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DOCENTE	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	2
III. OBJETIVOS	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS BÁSICOS DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS	4
1.1 Generalidades	4
1.1.1 Comprender los servicios ofrece una ventaja competitiva personal.....	4
1.1.2 El panorama histórico	4
1.2 Concepto e importancia de la mercadotecnia de servicios.....	5
1.2.1 Definición de los servicios	6
1.2.2 Definición de servicios, según diversos expertos.....	6
1.3 Características de los servicios	7
1.3.1 Intangibilidad.....	7
1.3.2 Inseparabilidad.....	8
1.3.3 Heterogeneidad.....	9
1.3.4 Percibilidad.....	9
1.3.5 Propiedad.....	10
1.4 Problemas y estrategias en servicios	10
1.4.1 Solución de problemas y recuperación del servicio.	10
1.4.2 Conducta en las quejas y manejo de quejas.....	11
1.4.2.1 ¿Qué porcentaje de problemas se reportan?	12
1.4.2.2 ¿En dónde se quejan las personas?.....	12
1.4.2.3 ¿Quién tiene más probabilidades de quejarse?.....	13
1.4.3. Manejo de quejas y recuperación del servicio	13

1.4.4 Pautas para una solución efectiva de los problemas	14
1.5 Los servicios y la atención al cliente.	16
1.5.1 Elementos del servicio al cliente	18
1.5.2 Importancia del servicio al cliente	18
1.5.3 Acciones	19
1.5.4 Estrategia del servicio al cliente	22
1.5.5. Los diez mandamientos de la atención al cliente	23
1.6 La calidad del servicio al cliente	24
1.6.1 Calidad y dirección	28
1.6.2 Calidad y comunicación	29
1.6.3 La calidad en los servicios	30
1.7 Las 8 Ps de marketing de servicios	33
CAPITULO II: GESTION DE LA CALIDAD E ISO-9000	39
2.1 Antecedentes e introducción a ISO-9000	39
2.1.1 Historia de la serie iso-9000	40
2.1.2 Principios de Gestión de la calidad	41
2.1.2.1 Enfoque al cliente	42
2.1.2.2 Liderazgo	43
2.1.2.3 Participación del personal	45
2.1.2.4 Enfoque basado en procesos	45
2.1.2.5 Enfoque de sistema para la gestión	46
2.1.2.6 Mejora continua	47
2.1.2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.....	47
2.1.2.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	48
2.1.3 Fundamentos de los sistemas de gestión de calidad de la calidad ISO-9000	49

2.1.3.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad.....	49
2.1.3.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.	50
2.1.3.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad.....	51
2.1.3.4 Enfoque basado en procesos	52
2.1.3.5 Política y objetivos de la calidad	52
2.1.4 El plan de calidad.....	53
2.1.5 Importancia del plan de calidad.....	55
2.1.6 Calidad y servicio al cliente	57
2.1.6.1 Calidad en el servicio	59
2.1.6.2 Calidad en el servicio al cliente.....	59
2.1.7 Importancia del cliente	60
2.1.7.1 Características para definir el cliente:.....	61
CAPITULO III: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	62
3.1 La experiencia del cliente	62
3.1.1 Comprensión de los servicios	63
3.1.2 El servicio como un proceso	63
3.1.3 División de categorías de los procesos de servicio.....	64
3.1.4 Niveles de contacto del cliente.....	66
3.1.5 El servicio como un sistema.....	67
3.1.5.1 Sistema de operaciones del servicio.....	68
3.1.5.2 Sistema de entrega de servicios	68
3.1.5.3 Sistema de la mercadotecnia de servicios.....	69
3.2 Las personas como parte del servicio esencial	70
3.2.1 Los clientes y la operación de servicio.....	71
3.2.2 Distinción entre el producto fundamental y sus servicios suplementarios.	72

3.2.3 Control de los encuentros de servicio entre empleados y clientes.....	73
CONCLUSIÓN	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	76

DEDICATORIA

Primeramente a nuestro padre celestial y a la santísima virgen María por permitirme culminar mi carrera, ya que sin él no somos nada.

A mi Mami Rosa Elena Soza por ser mi apoyo incondicional y motivarme a perseguir mis sueños, dándome fuerzas en los momentos más difíciles ya que con tu ejemplo me has enseñado que con la fe en Dios y trabajando diariamente se pueden lograr nuestros sueños y a seguir siempre adelante, gracias por ser una madre única, para mi eres una guerrera te amo mamá.

A mis hermanos Luis y Allan para que continúen con sus estudios y logren sus metas, a mi sobrinita querida Camila y de manera muy especial a mi hermana Berenisse gracias por tu apoyo eres mi ejemplo a seguir los quiero muchísimo.

América Elizabeth Aburto Soza

AGRADECIMIENTO

Primeramente a nuestro creador por permitirme culminar mi carrera y darme la salud para poder hacer esto posible.

A mi Mami por todo su amor y ayuda incondicional alentándome para seguir adelante y luchando para perseguir mis sueños, no tendría manera para pagarle todo lo que ha hecho por mí.

A mi papi gracias por tu amor que me has brindado, te quiero muchísimo.

A mis hermanos en especial a mi hermana Berenisse por todo su apoyo.

Al personal docente de UNAN-RUCFA, por brindarnos sus conocimientos, de manera muy especial al Prof. Norman Sequeira por su apoyo y buenos consejos durante la carrera y al Prof. Jaime Artola mi tutor muchas gracias por su tiempo para la elaboración del seminario de Graduación.

A mi amigo Helder López por tu ayuda en momentos difíciles cuando lo necesite estuviste para apoyarme y aconsejarme, por tenerme paciencia pero sobretodo brindarme tu amistad incondicional.

América Elizabeth Aburto Soza

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, Plan 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación, hace constar que la bachillera, **América Elizabeth Aburto Soza**, carnet # 11200123 ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **Tema: “Marketing de Servicios” y el Subtema: “Calidad de los Servicios en los Puntos de Venta de Calzado y Accesorios”**.

Obteniendo la calificación máxima de **50 PUNTOS**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los quince días del mes de Diciembre del año dos mil quince.

Atentamente:

Msc. Jaime José Artola Vega
Tutor de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas

RESUMEN

En el mundo globalizado en el que se vive, se puede notar sin ninguna dificultad como la demanda ha venido cambiando, los gustos y preferencias de los consumidores giran en rumbo diferente cada día, ahora el producto en sí, ya no es tan llamativo porque desde hace años atrás las empresas le han dado una nueva perspectiva, es decir, un valor agregado al producto, lo que se denomina: servicio.

Las empresas en la actualidad tienen presente los aspectos básicos de los servicios para poder ser consistentes con la calidad que finalmente se les entrega a los clientes. Esto se logra creando e implementando planes que favorezcan a satisfacer de una mejor manera los gustos y exigencias de los usuarios.

Se puede afirmar que las empresas que brindan una buena calidad en los servicios al cliente, son empresas que se encuentran rumbo al éxito, pues se han dado cuenta de la importancia de mantener a los clientes satisfechos. Pueden utilizar el concepto de servicio como una ventaja que les permita diferenciarse de la competencia.

En cualquier sector de mercado, el cliente exige ser escuchado, comprendido y reconocido. Solo a través de la calidad de los servicios al cliente las empresas podrán reconocer a sus consumidores, lo cual hará a la empresa estar preparada para satisfacer las exigencias que demandan sus clientes e incluso superar sus expectativas.

Ahora bien, dentro de las necesidades de satisfacer a los clientes y usuarios, no sólo es necesario monitorear de forma constante esos niveles de satisfacción, sino que deben definirse cuáles son las necesidades de los clientes mediante encuestas.

Por lo tanto, la misión de toda empresa debe orientarse en proveer el mayor nivel de satisfacción para sus clientes. Con clientes satisfechos se logra la fidelización al servicio e incluso en muchos casos sirven de referencias positivas de la empresa con otras personas. Es indudable que la implementación de un buen servicio se traducirá en estabilidad y crecimiento para cualquier empresa.

Las empresas no deben de pasar por alto que el mercado está en continuo cambio; lo que es válido hoy, tal vez no lo sea mañana. Es por eso que la dirección debe recopilar información constantemente, sobre las necesidades de sus clientes, lo que piensan de la empresa, y lo que desea que cambie de ella para su satisfacción.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en conocimientos teóricos científicos y aplica la metodología cualitativa haciendo uso en su estructura de normativas APA quinta edición. Durante el desarrollo del tema se emplean comentarios y ejemplos, diferenciando estos con tipografía cursiva.

El tema abordado comprende el marketing de servicio enfatizado en la calidad de los servicios en los puntos de venta de calzados y accesorios, y de qué manera contribuyen a la satisfacción de los clientes.

Se exponen tres capítulos teóricos, en donde se combina la teoría con la práctica.

En el primer capítulo habla de los aspectos básicos de la Mercadotecnia de Servicios, describe las generalidades, el panorama histórico, la importancia de la mercadotecnia de servicios.

En el segundo capítulo es referente a la gestión de las normas ISO 9000, los principios de la gestión de la calidad, los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos y de la importancia de tener un plan de calidad.

En el tercer capítulo se presenta la experiencia del cliente, la comprensión de los servicios, del servicio como un proceso, los niveles de contacto con el cliente, el servicio como un sistema y de lo que es el sistema de la mercadotecnia de servicios.

II. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de resaltar la importancia del marketing de servicios, debido que en la actualidad la mercadotecnia avanza a pasos agigantados y cada vez es mayor la demanda que tienen los servicios enfocados en la calidad de estos.

Dicho estudio fue realizado para recopilar información que sea de utilidad a los estudiantes de pregrado.

A su vez tiene como base el desarrollo del marketing de servicios, las generalidades de la calidad y de los servicios. Esto tiene especial uso para creación de las estrategias en los puntos de venta, pues los establecimientos deben acompañarse de otras formas que promuevan la venta de productos permitiendo forjar mejores relaciones con los clientes velando por los intereses de los mismos, satisfaciendo las necesidades y deseos para cumplir sus expectativas.

Cabe mencionar que en la actualidad los servicios abarcan el cuarenta y cuatro por ciento (44%) o más del ingreso nacional de la economía en Nicaragua según <http://lcaboverde.galeon.com/nicaragua.html> y este dato fue una de las razones que se consideró de gran importancia para exponer el marketing de servicios.

Muchas empresas se dedican a la fabricación de innumerables productos, pero se olvidan de lo importante que es la atención que se les brinda a los clientes en el momento de la compra, ya que se olvidan que a los clientes se les debe otorgar atención especializada.

III. OBJETIVOS

General:

Analizar los factores relacionados con la gestión de la calidad de los servicios.

Específicos:

1. Definir las generalidades de la calidad y de los servicios.
2. Evaluar la calidad de los servicios.
3. Identificar las exigencias que tienen los clientes en relación a la calidad de los servicios.

CAPÍTULO I: ASPECTOS BÁSICOS DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

1.1 Generalidades

¿Qué son los servicios?

Según Christopher Lovelock, 2009: Hasta ahora, nuestro estudio de los servicios se ha enfocado en diferentes tipos de industrias de servicios. Sin embargo, es momento de preguntar ¿Qué es un servicio? (pág. 12)

1.1.1 Comprender los servicios ofrece una ventaja competitiva personal

El hecho de conocer las características distintivas de los servicios y la forma en que estas afectan tanto el comportamiento del cliente como la estrategia de marketing le brindara información importante, y posiblemente también una ventaja competitiva para su carrera profesional.

A menos que usted este predestinado a trabajar en un negocio agrícola o de manufactura familiar, es muy probable que pase la mayor parte de su vida laboral trabajando en organizaciones de servicio.

1.1.2 El panorama histórico

Los intentos por describir y definir a los servicios se remontan a más de dos siglos. A finales del siglo XIX, los economistas clásicos se enfocaban en la creación y posesión de la riqueza.

Ellos consideraban que los bienes (a los que se referían como “artículos”) eran objetos de valor sobre los que se podían establecer e intercambiar derechos de propiedad. La propiedad implicaba la posesión tangible de un objeto que había sido adquirido a través de la compra, trueque o regalo por parte del productor o de un productor anterior, y que se podía identificar legalmente como propiedad del propietario actual.

Hoy se sabe que la producción y el consumo si pueden separarse en muchos servicios (como en el lavado al seco, la jardinería), y que no todos los desempeños de servicios son perecederos (como las grabaciones de audio, conciertos o eventos deportivos).

Es muy significativo que muchos servicios estén diseñados para crear un valor duradero para sus receptores (como por ejemplo la educación).

Sin embargo la diferencia entre la propiedad y la no propiedad, que destacan varios expertos en el marketing de servicio, sigue siendo válida.

1.2 Concepto e importancia de la mercadotecnia de servicios

El término servicio originalmente estaba asociado con el trabajo que los sirvientes hacían para sus amos.

Las primeras definiciones que se hicieron en el marketing, comparaban los servicios con los bienes John Rathmell los definió en términos generales, como “actos, obras, ejecuciones o esfuerzos”, y planteo que tenían distintas características que los bienes, los cuales definió como “artículos, aparatos, materiales, objetos o cosas”. Sin embargo es necesario definir a los servicios por sus propios méritos, y no por su relación con los bienes. Una definición breve es: “Algo que puede comprarse y venderse”. Puede ser fácil de recordar, pero a continuación se muestra la siguiente definición más detallada.

1.2.1 Definición de los servicios

Según Christopher Lovelock, 2009: *Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.*(pág.15).

1.2.2 Definición de servicios, según diversos expertos

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004), *Definen un servicio de la siguiente manera: "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,* (pags.9 y 10)

Cabe señalar según los autores antes mencionados, 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 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, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

Según la American Marketing Association (A.M.A.):

Los servicios (según una de las dos definiciones que proporcionan) 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 se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título.

Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, combinadas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".

1.3 Características de los servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan como resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que se encuentran en la mercadotecnia de productos.

1.3.1 Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Ejemplo de ello es cuando un cliente desea visitar una sucursal de Payless porque quizás una amiga le comento que en dicha sucursal los colaboradores le brindaron una excelente atención, sin embargo lo podrá confirmar hasta que esté en dicha sucursal.

1.3.2 Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información.

Ejemplo de ello es cuando un cliente desea comprar zapatos y accesorios en Payless, el vendedor interactúa directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio.

1.3.3 Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada “unidad”, prestación de un servicio puede ser diferente de otras “unidades”.

Además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Como por ejemplo la calidad de la atención en las sucursales de Payless pueden diferir con respecto a las otras sucursales, debido a que los colaboradores no siempre se comportan de la misma manera.

1.3.4 Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de Perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de la demanda.

Por ejemplo, cuando Payless ofrece la oferta de comprar un par de zapatos y el segundo a mitad de precio, las tiendas en este periodo tienden a estar más llenas debido a que los clientes aprovechan de comprar zapatos y accesorios en descuento por lo tanto no se les puede brindar la misma atención a los clientes, tratan de hacer el proceso de facturación más corto. Ver anexo imagen 1.

1.3.5 Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

1.4 Problemas y estrategias en servicios

La prestación de servicios que suponen la entrega de un bien se refiere a aquellos casos en los cuales el consumidor debe entregar un bien respecto del cual se desarrollará la prestación de un servicio.

Algunos ejemplos son la reparación de vehículos, electrodomésticos, lavanderías, entre otros.

1.4.1 Solución de problemas y recuperación del servicio.

(Lovelock, problemas de los servicios, 1998): incluso las empresas de servicio que en general se desempeñan bien al atender con calidad, se enfrentan de vez en cuando a clientes descontentos. A pesar de que la primera ley de calidad se podría definir como “hacer bien las cosas la primera vez”, ningún negocio orientado a la calidad se puede permitir el lujo de carecer de planes de contingencia sobre la forma de actuar cuando las cosas resultan mal. (Pag.473-474).

Muchos problemas son el resultado de fallas internas, mercancía defectuosa, personal descortés, prolongada demoras, ejecución defectuosa o errores en la facturación. Otros son ocasionados por factores que están fuera del control inmediato de la empresa. Lo bien que maneje una empresa las quejas y la solución de problemas, será un factor determinante de si conserva o pierde al cliente en cuestión.

Ejemplo de ello Payless cuenta con la política, si el producto que compro ya no le gusta hay un periodo de tiempo de un mes para la devolución, siempre y cuando no se haya utilizado el producto zapatos, accesorios. Ver anexo imagen 2.

1.4.2 Conducta en las quejas y manejo de quejas.

Cuando un cliente plantea un conflicto, es importante la forma en que se le trata. Eso puede fortalecer la relación con el cliente, o darle el impulso final para que decida cambiar de empresa. Lo importante es evitar la confrontación (ya que no importa quién tiene razón), escucharlo y buscar una solución satisfactoria, tanto para él como para la empresa. Así, se logrará retenerlo.

La queja no es mala y sería preferible que los clientes se quejen más antes de cambiar de compañía, para tener la posibilidad de intentar retenerlos. La queja es como la punta de un iceberg y la incógnita es cuántos clientes insatisfechos habrá bajo el agua, que no se ven pero que están ahí, y que abandonarán pronto la empresa si no se hace algo para evitarlo.

1.4.2.1 ¿Qué porcentaje de problemas se reportan?

En el caso de los productos fabricados solo se quejaba del 25% al 30% de los clientes.

En el caso de los problemas con productos de abarrotes o con su empaçado, A.C. Nielsen encontró un índice de quejas del 30%. Incluso en el caso de los problemas con productos con etiquetas de duración prolongada, se determinó que el índice de quejas era apenas del 40%. Países diferentes de Estados Unidos informan resultados similares.

Un estudio japonés encontró índices de quejas variaban de 17% entre aquellos que experimentaban un problema con los servicios y de 36% de quienes tenían un conflicto con bienes.

1.4.2.2 ¿En dónde se quejan las personas?

La mayoría de las quejas se presentan en el lugar en donde se compra el producto o se recibe el servicio. Son muy pocos los consumidores insatisfechos que se quejan directamente con los fabricantes, o con la oficina matriz. De hecho, los estudios específicos de la industria realizados por TARP sugieren que menos del 5% de las quejas acerca de servicios de bienes duraderos de precio alto llegan a la oficina matriz corporativa, supuestamente debido a que los intermediarios no la transmiten.

Por ejemplo cuando un cliente de Payless no se siente satisfecho con la atención que recibió o con el producto (ya sean zapatos o accesorios) que compro se pueden quejar directamente con el supervisor de la sucursal o bien en la página web.

1.4.2.3 ¿Quién tiene más probabilidades de quejarse?

Los consumidores que poseen un elevado nivel de ingresos tienen más probabilidades de presentar una queja que los de ingresos menores y las personas jóvenes más que las de edad avanzada. Quienes se quejan también tienden a estar más enterados acerca del producto y los mecanismos de queja. Otros factores que tienden a incrementar las quejas incluye la severidad del problema, la importancia que tiene el producto para el cliente y la pérdida financiera.

Por ejemplo en Payless en varias ocasiones por experiencia propia he podido observar que clientes con alto poder adquisitivo se quejan porque ellos desean que los atiendan primero, y las vendedoras les tienen que explicar con mucha paciencia que deben esperar su turno en caja.

1.4.3. Manejo de quejas y recuperación del servicio

(Lovelock, 1998): Algunas quejas se expresan mientras todavía está teniendo lugar la prestación del servicio, y otras después del hecho. La ventaja de recibir quejas de “tiempo real” es que todavía puede haber una posibilidad de corregir la situación, antes de que termine la prestación del servicio (y tal vez antes de causar un daño mayor). Esos esfuerzos de recuperación pueden ser absolutamente vitales cuando el servicio implica un proceso prolongado con consecuencias significativas (pág. 476).

La desventaja de las quejas de tiempo real (desde la perspectiva del personal) es que al escucharlas se pierde la motivación y que el hecho de abordarlas en el tiempo real puede interferir con la prestación eficiente del servicio.

En algunas ocasiones como se sabe hay clientes más exigentes que otros por ejemplo un cliente necesitaba realizar una compra rápida porque decía que no disponía de mucho tiempo y por ello le exigía a la vendedora de manera poco cortés un par de zapatos de su medida sin haber siquiera elegido el modelo, y la vendedora mostro en gran parte su capacidad de atención y se dirigió amablemente a ayudar a elegir un estilo de zapatos para la persona en cuestión.

1.4.4 Pautas para una solución efectiva de los problemas

1. Actuar con rapidez. Si la queja se presenta durante la prestación de servicio, entonces el tiempo es esencial para lograr una recuperación total. Cuando las quejas se presentan después del hecho, muchas compañías han establecido, políticas de dar contestación en el transcurso de 24 horas o antes. Incluso cuando es probable que la recuperación total se lleve más tiempo, el reconocimiento rápido del problema sigue siendo muy importante.
2. Reconocer los errores, pero no ponerse a la defensiva. Una actitud a la defensiva puede sugerir que la organización quiere ocultar algo o que se muestra reacia a explorar a fondo la situación.
3. Dar la impresión de que usted comprende el problema desde el punto de vista de cada cliente. La única forma de comprender que es lo que los clientes creen que ha resultado mal y por qué están molestos es ver la situación a través de los ojos de ellos. El personal de servicio debe tratar de no saltar a conclusiones basadas en sus propias interpretaciones.

4. No discuta con los clientes. Las metas deben ser recopilar los hechos para llegar a una solución mutuamente aceptable, no ganar un concurso de debates, ni demostrar que el cliente es un idiota. Las discusiones se interponen en el camino de escuchar y muy rara vez mitigan la cólera.
5. Reconocer los sentimientos de los clientes, ya sea en forma tácita o explícita (“puedo entender por qué está molesto”). Esta acción ayuda a desarrollar una afinidad, el primer paso para reconstruir una relación dañada.
6. Conceder a los clientes el beneficio de la duda. No todos los clientes son veraces, ni todas las quejas están justificadas. Pero se debe tratar a los clientes como si tuvieran una queja válida, hasta que no surja una evidencia que demuestre lo contrario.
7. Aclarar los pasos necesarios para la solución del problema. Cuando no es posible una solución instantánea, el hecho de informar a los clientes acerca de la forma en la cual planea proceder la organización muestra que se está emprendiendo una acción correctiva.
8. Mantenga informados a los clientes del progreso. A nadie le agrada que lo ignoren. La incertidumbre engendra un sentimiento de ansiedad y de estrés. Las personas tienden a aceptar más las molestias si saben que es lo que está sucediendo y si reciben reportes periódicos del progreso.
9. Considere la compensación. Cuando los clientes no recibieron los resultados del servicio por los cuales pagaron, o sufrieron serios inconvenientes y/o pérdidas de tiempo y dinero debido a que el servicio falló, entonces es apropiado el pago monetario, o el ofrecimiento de un servicio equivalente.

10. Perseverar para recuperar la voluntad del cliente. Cuando los clientes se han llevado una decepción, uno de los retos mayores es restaurar su confianza y perseverar la relación para el futuro. Los grandes esfuerzos de recuperación pueden ser efectivos para crear la lealtad y las referencias.

Por ejemplo en Payless las vendedoras están capacitadas en atención al cliente, por ello es que ha tenido éxito en las ventas en el mercado nicaragüense, que cada día los clientes se vuelven más exigentes y el trato que se les debe dar a los usuarios es más especializado.

1.5 Los servicios y la atención al cliente.

Según (Calderón, 2002) servicio al cliente: concepto: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y en el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1. Qué servicios se ofrecerán

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Las empresas deben tratar de compararse con los competidores más cercanos, así se podrán detectar verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

Por lo cual en Payless, cuando un cliente realiza una compra la vendedora le comunica que llene una encuesta en la página web www.dileapayless.com y a la vez obtendrá un descuento del 10% en su próxima compra, y de esta manera se va conociendo las opiniones de los clientes, para mejorar el servicio.

2. Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

En Payless utilizan el sistema de encuestas periódicas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y mejorar su atención, esto a su vez les proporciona a los clientes satisfacción, ya que obtendrán un descuento en su próxima compra.

3.Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

En el caso de Payless es franquicia por lo que tiene presencia hasta el momento alrededor de más de 54 países por lo que le permite tener un mejor acceso a todos los países en los que se encuentra.

1.5.1 Elementos del servicio al cliente

- a) Contacto cara a cara
- b) Relación con el cliente
- c) Correspondencia
- d) Reclamos y cumplidos
- e) Instalaciones

Dichos elementos son de suma importancia ya que le permiten a la organización tener una mejor relación con el cliente, ya que a través de sus críticas o bien sugerencias se puede mejorar en lo que se esté fallando.

Por ejemplo en Payless la mayoría de veces las vendedoras preguntan a los clientes acerca de la atención que recibió en dicha sucursal, si la instalación y el ambiente fueron de su agrado, si encontraron los zapatos en orden.

1.5.2 Importancia del servicio al cliente

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. 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.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes, consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Por ello en Payless siempre tratan de brindar un servicio de calidad a los clientes, para que se sientan satisfechos tanto con el producto (zapatos, accesorios) que compraron como con la atención recibida en la sucursal.

1.5.3 Acciones

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

1. La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas: Los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.
2. Los conocimientos del personal de ventas: Es decir, conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor.

O bien, simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

En Payless por ejemplo, al contratar un nuevo vendedor se les capacita para que vayan conociendo y apropiándose de las estrategias de ventas, la manera de recibir a los clientes, y ante todo mostrar sus capacidades, cortesía y a la vez el conocimiento que han adquirido, porque si los clientes ven actitudes negativas por parte del personal pensarán que no los tratan bien y por la misma razón creerán que quizás recibirán un mal servicio.

3. Políticas de servicio: son escrituras por gente que nunca ve al cliente. Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el cliente percibe el servicio.

Basado en el texto anterior la mayoría de empresas no establece estrategias conforme a las necesidades de los usuarios, por lo que en Payless crea estrategias que van de acuerdo a las necesidades y deseos del cliente, por ejemplo cuenta con la política que en temporadas navideñas al realizar compras se les otorga un cupón a los clientes que este puede incluir desde un 10% hasta un 30% en su próxima compra.

4. Áreas internas están aisladas del resto de la empresa: Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

En este caso Payless les comunica a todos sus colaboradores acerca de sus políticas, y si tendrán alguna promoción para que el personal conozca y de la información a los clientes frecuentes, para evitar que haya una mala comunicación dentro de la misma organización.

5. El cliente interno es un cliente cautivo: Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

En Payless por ejemplo tratan de mantener motivados al personal, ya que como se mencionaba anteriormente los clientes externos trae satisfacciones el interno trae dificultades, no se debe olvidar que los colaboradores tienen sus propios problemas por lo tanto se debe crear un ambiente en donde el colaborador se sienta motivado.

6. Concepto de cliente esta departamentalizado: Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.
 - a) Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
 - b) Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.
 - c) Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos si nos descuidamos.
 - d) Producción: Cliente ¿qué es eso?
 - e) Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.
 - f) Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.

- g) Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

Independientemente que cada área de cualquier organización vea al cliente desde su punto de vista, no hay que olvidarse que si no hay clientes que compren los productos o servicios que dicha empresa ofrece esta no obtendría rentabilidad y esto a su vez que sus puestos de trabajos se verían afectados e incluso podría ocasionar pérdidas para ambos (tanto para la empresa como al colaborador).

1.5.4 Estrategia del servicio al cliente

- a) El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- b) La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- c) La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- d) La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- e) La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- f) El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- g) La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- h) La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Para el éxito de toda organización que se dedica a los servicios debe implementar estrategias y que estas sean alcanzables en la medida de lo posible para los colaboradores, para Payless es muy importante que sus clientes se sientan satisfechos y que sean leales a la compañía, ya que si estos se encuentran satisfechos con la atención recibida lo comentaran con sus amistades.

1.5.5. Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1. El cliente por encima de todo: Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada imposibles cuando se quiere: A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas: Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes enfocándose en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tu marcas la diferencia: Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo: Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos alguien se equivoca y se le da un número diferente, todo se va al piso.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como se pretende satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Por lo que es de suma importancia cumplir con las expectativas de los clientes, por ello en Payless tratan de cumplir con las exigencias de los usuarios y de mejorar continuamente en lo que respecta a la atención de los clientes y que estos sientan que son importantes para la organización, por lo que o se debe olvidar que sin clientes no hay ventas.

1.6 La calidad del servicio al cliente

(Anónimo, SF) La calidad del servicio. ¿Qué es la calidad?; Este concepto goza de una gran importancia ya que de la elaboración de productos de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones.

La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto al fin que se les destina, conforme a la demanda del usuario. La obtención de calidad exige además de palabras:

- a) Planificación
- b) Sistemas
- c) Personas
- d) Trabajo intenso

Dentro de su definición existen conceptos básicos que le dan forma:

Orientación al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. El centro comprende perfectamente las necesidades y requisitos del cliente, así como el modo de entregarles productos o servicios de valor añadido. La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.

Relación de asociación con proveedores. Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con las mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

Desarrollo e involucración del personal. El potencial de cada una de las personas se libera porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y delegación de responsabilidades, generalizándose la implicación y la comunicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Liderazgo y coherencia de objetivos. Los líderes, responsables de todos los niveles, desarrollan la cultura del centro. Son ellos quienes dirigen los recursos y esfuerzos hacia la excelencia.

La política y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por todo el centro, orientándose todas las actividades en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, y la política y estrategias del centro.

Mejora continua e innovación. Existe una cultura de mejora constante. El aprendizaje cotidiano es la base para mejorar. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. Cada persona tiene asumido que el centro no mejorara si no mejora él, y esto cada día.

Responsabilidad social. El personal del centro se comporta con arreglo a una ética, esforzándose por superar el cumplimiento de las normas y requisitos legales.

Orientación hacia los resultados. El éxito continuado depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forman participan en el centro: clientes, proveedores, personal, interesados y la sociedad en general.

Todo sistema de calidad se implanta para asegurar para que se cumplan las políticas de calidad de la organización, y debe determinar dos cuestiones básicas:

- a) Qué servicio se va a suministrar al cliente.
- b) Cuál va a ser el proceso de entrega del servicio al cliente.

Para cumplir estos dos objetivos se debe partir de un estudio de mercado en el que se especifiquen cuáles son las necesidades actuales del cliente y de los proveedores. A partir de estos datos se realiza el diseño del servicio en el que se va a llevar a cabo una especificación de los requisitos de calidad así como el desarrollo de los procedimientos para el proceso del servicio de entrega.

Para conseguir evaluar, controlar y mantener la calidad, es esencial que exista una continua retroalimentación, que permita saber si se están cumpliendo los objetivos marcados.

Por lo que Payless continuamente diseña diferentes estilos o sea va adecuando el producto a lo que está de moda tanto los diseños más novedosos para niños como lo más juvenil para las damas y caballeros, para hacer frente a la competencia y por lo mismo estar en mejora continua tanto de los productos como de la atención al cliente.

Esta retroalimentación la van a proporcionar:

- a) Proveedores
- b) Clientes
- c) Controles de calidad: serían llevados a cabo internamente para verificar la puesta en marcha y efectividad del sistema de calidad.
- d) Auditoria de calidad de servicio: sería un control de tipo externo, realizado por una empresa distinta, contratada para tal efecto por dirección general.

Esta empresa habrá de informar no solo si se está cumpliendo lo previsto, sino que en medida es posible mejorar el actual sistema de calidad.

Por otra parte, la determinación de las competencias y responsabilidades del personal que trabaja en el sistema de calidad, va recaer en la dirección general, que sería también la responsable de suministrar todos los recursos necesarios (económicos, humanos, técnicos y organizativos) para ejecutar la política diseñada y alcanzar los objetivos fijados.

En cuanto al personal que trabaja en esta área, es fundamental que haya sido seleccionado convenientemente y que cuente con una formación y experiencia considerables en el tema. Tampoco hay que olvidar lo relativo a la

motivación del mismo y a la comunicación. En relación con esta última, no solo es importante que el personal que trabaja en calidad este bien comunicado entre sí, sino además que lo esté con los clientes.

1.6.1 Calidad y dirección

La calidad de dirección o el estilo de dirección son fundamentales.

La productividad va a ser considerada como una función de la comunicación efectiva de los miembros de la organización, y de la preservación y fomento de los valores propios de la cultura empresarial.

El agente dinamizador de estas dos variables va ser el directivo que ha de conseguir.

Que la organización frene su tendencia natural a la acción con un nivel insuficiente de reflexión y planificación previa.

Tratar de compensar las tendencias a la fragmentación, pero manteniendo la diversidad y heterogeneidad de los individuos y de los distintos grupos. La fragmentación sería una de las principales causas de entropía de las organizaciones.

Evitar el fenómeno de la autocomplacencia o narcisismo institucional que caracteriza a las instituciones enfermas manteniendo en todo momento una actitud autocritica. Aquí la organización cuenta con un gran aliado que sería el propio cliente.

Eliminación de las pirámides de poder que dificulten seriamente la eficacia empresarial. En su lugar han de instaurarse los llamados grupos de trabajo operativo, que sirven para fomentar la participación dentro de la organización, permitiendo alcanzar mejores resultados.

1.6.2 Calidad y comunicación

La calidad es un factor clave para la competitividad de la empresa, por ello ha de guiar en todo momento la acción dentro de la misma. Pero para que esto sea así, es necesario que se convierta en un valor interiorizado de todos y cada uno de los miembros de la organización. Esto solo es alcanzable cuando la dirección sabe cómo transmitir este mensaje y como generar ilusión para conseguirlo.

Todo plan de comunicación ha de contar con las siguientes fases:

1. Diagnóstico de la comunicación interna: se analiza las características del actual sistema de comunicación.
2. Establecimiento de las líneas bases del plan de comunicación: las características del actual sistema de comunicación interna que hayan de modificarse se constituirán en las líneas directrices del plan de comunicación.
3. Definición de la idea a transmitir: se trata de determinar la idea o ideas que se han de transmitir al colectivo. Es importante seleccionar solo las más significativas.
4. Elaboración del proyecto empresarial como mensaje director: posteriormente se elaborara el proyecto empresarial, entendiendo este

como el mensaje que la dirección va a transmitir a los empleados. Dicho mensaje recogerá la idea clave definida, mostrara su necesidad y presentara la forma en que dicho proceso va encauzarse.

Por lo tanto un sistema de comunicación debe ser en la medida posible lo más claro, preciso y conciso para evitar que posteriormente hayan malos entendidos dentro de la organización, en Payless se les comunica a todos los colaboradores de los diferentes planes que se vayan a poner en marcha.

1.6.3 La calidad en los servicios

(Aparecida Gouvea, 2005) El modelo de análisis de los 5 GAPS de la calidad de servicios, desarrollado por Parasuraman et al. (1986) es uno de los más conocidos y citado en la literatura especializada. Este modelo se basa en la siguiente definición: “Calidad en servicios, como la percibida por un usuario, depende del tamaño y dirección del “gap” (o brechas) entre el servicio esperado y el servicio percibido (o recibido), el cual por su parte depende de la naturaleza de los “gaps” del lado del proveedor de los servicios asociados al proyecto, marketing y entrega de los servicios”.

Gronroos (1995) y Gianesi Y Correa (1994) sugieren las siguientes medidas de corrección para los problemas de calidad:

GAP 1: Falla en la comparación de expectativa del consumidor-percepción gerencial: la gerencia percibe las expectativas de calidad de forma imprecisa. Posibles medidas:

- a) Ejecutar periódicamente investigaciones junto a los consumidores;
- b) Segmentar los clientes para reducir la amplitud de expectativas y poder atender cada segmento de forma adecuada;

c) Mejorar los canales internos de información.

GAP 2: Falla en la comparación de percepción gerencial – especificación de la calidad en el servicio: no siempre la gerencia incorpora, en las especificaciones del servicio a ser prestado, elementos capaces de atender a las expectativas levantadas junto a los clientes. Posibles soluciones involucran.

- a) El análisis del paquete de servicios, identificando como cada componente puede contribuir para la evaluación del cliente;
- b) El análisis del ciclo del servicio y de los momentos de interacción proveedor-cliente.

GAP 3: Falla en la comparación de especificación del servicio-prestación del servicio: las especificaciones de calidad no son atendidas por el desempeño del proceso de producción y entrega de los servicios. Algunas formas de mejoría:

- a) Adecuación de la tecnología;
- b) Establecimiento de estándares;
- c) Establecimiento de medidas de evaluación de desempeño de los empleados.

GAP 4: Falla en la comparación de prestación de servicio – comunicación externa con el cliente: desequilibrio o incoherencia entre los mensajes transmitidos por las actividades de comunicación y la posibilidad de atención del sistema de producción de servicios. Algunas formas de mejoría:

- a) Coordinación entre marketing y operaciones para que puedan establecer un nivel de calidad deseable y posible de ser atendido;
- b) Informar a los empleados de sus tareas y sobre las expectativas de los clientes.

GAP 5: Falla en la comparación de expectativa del cliente – percepción del cliente: sucede cuando el servicio probado o percibido no es coherente con el servicio esperado, resultante de la concurrencia de fallas de los tipos 1 al 4.

Por lo tanto es necesario al mismo tiempo tener cautela y agilidad, cuando se trata de indicadores de la calidad en servicios. Agilidad para convertir indicadores de insatisfacción en indicadores de mejorías y al mismo tiempo cautela para no comprometer los estados financieros y de relacionamientos con los clientes, en acciones precipitadas y o desordenadas, por lo que Payless busca obtener la mejora continua para mantener a los clientes satisfechos.

Los servicios necesitan una mezcla de marketing más amplia.

(Lovelock, 2009): El marketing puede verse de varias maneras. Usted puede considerarlo como un impulso estratégico y competitivo aplicado por la alta gerencia, como un conjunto de actividades funcionales desempeñadas por los encargados o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización. (Pág. 22).

A su vez los clientes a través del tiempo se han vuelto más exigentes y por lo tanto se ha tenido que realizar nuevas mezclas de marketing para mejorar la calidad en los servicios, por lo que en Payless cada vez están más orientados a la calidad de atención que se les brinda a los clientes y en la manera en que estos lo perciben.

1.7 Las 8 Ps de marketing de servicios

(Lovelock, Wirtz, 2009): Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 Ps” de la mezcla de marketing.

Este concepto es uno de los fundamentos de casi cualquier introducción de marketing. Sin embargo para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios se necesita modificar la terminología original y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precios y otros costos para el usuario, y promoción y educación.

Estos ocho elementos en conjunto, se les llama las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Las 8 Ps del marketing de servicios:

1. Elementos del producto

Los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia.

El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos de servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas.

Por lo que Payless está respaldado con marca de diseñadores exclusivos como lo es Christian Siriano el cual crea estilos en la línea de calzado para damas, carteras y accesorios los cuales son muy creativos.

2. Lugar y tiempo

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. Está puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. El uso de servicios de planeación de mensajes y de internet permite que los servicios basados en la información sean entregados en el ciberespacio para ser recuperados en lugar y en el momento más conveniente para los clientes.

3. Precio y otros costos para el usuario

Este componente debe abordar las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes. Al igual que el valor del producto, el valor inherente de los pagos es fundamental para el papel que desempeña el marketing al facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Para los proveedores, la estrategia de fijación de precios es el mecanismo financiero a través del cual se genera el ingreso, con el fin de compensar los costos del encuentro del servicio y crear un excedente de ganancia.

Los clientes, en contraste, consideran el precio como una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios deseados. Para calcular si un servicio “vale la pena”, no solo deben pensar en el dinero, también necesitan evaluar otros costos relacionados con su tiempo y esfuerzo.

Por lo tanto, los mercadólogos de servicios no solo deben fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar.

4. Promoción y educación

¿Qué debemos decirles a los clientes actuales y a los potenciales acerca de nuestros servicios? Ningún programa de marketing puede tener éxito sin comunicaciones efectivas. Este componente tiene tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejos necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos.

En el marketing de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarle a esos clientes los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados.

Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo.

Por ejemplo Payless ofrece en varias ocasiones a sus clientes la promoción de compra uno y llévate el otro artículo a mitad de precio por un periodo de 7 días con lo cual se comprueba que los usuarios compran productos y accesorios de dicha tienda.

5. Proceso

Los gerentes inteligentes saben que, en lo que se refiere a servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo. Los procesos subyacentes- es tan importante, como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores.

Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente cuando actúan como coproductores.

6. Entorno físico

La apariencia de los edificios, los jardines, el mobiliario de los interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

En este caso se puede decir que Payless cumplen con las expectativas de los clientes en relación al entorno físico, ya que los colaboradores utilizan uniformes, cuando hay promociones por ejemplo cuando una marca está de aniversario como la marca Champions se realizan volantes, publicaciones en distintos diarios para hacerles conocer a los clientes las promociones disponibles de la tienda.

7. Personal

A pesar de los avances tecnológicos, muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos, las empresas de servicios exitosas dedican un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.

Además, el hecho de reconocer que los clientes pueden contribuir (de manera positiva o negativa) a la forma en que otros clientes experimentan los desempeños de servicio, los mercadólogos proactivos tratan de moldear los papeles de estos sujetos y de manejar su comportamiento.

Por lo que en Payless cuenta con una herramienta tecnológica como lo es el Facebook, lo que muestra que también se hace uso de la tecnología sin olvidar lo importante que es tener un contacto personal con el cliente.

8. Productividad y calidad

Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. Ninguna organización de servicios puede darse el lujo de abordar cada una de forma aislada.

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados)

El mejoramiento de la calidad, la cual puede definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. Sin embargo, no es aconsejable invertir para mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y aumentar los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Si los clientes no están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, entonces la empresa perderá dinero.

Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea.

En ocasiones los avances tecnológicos ofrecen oportunidades prometedoras, aunque las innovaciones deben ser fáciles de usar y brindar beneficios que los clientes valoren.

CAPITULO II: GESTION DE LA CALIDAD E ISO-9000

2.1 Antecedentes e introducción a ISO-9000

En 1946, los delegados de 25 países que se reunieron en Londres, Inglaterra, decidieron crear una nueva organización con el objetivo de “facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales”. Le dieron el nombre de Organización Internacional de Normalización (o en inglés, The International Organization for Standardization), y le asignaron las siglas ISO, que es un prefijo griego que significa “igual”. La ISO inicio oficialmente sus operaciones el 23 de febrero de 1947. (Pulido, 1997)

En la actualidad, la ISO es una red de institutos nacionales de normalización de 148 países, que tiene un miembro por país y un secretariado central que coordina el sistema y que tiene su sede en Ginebra, Suiza. La ISO es una organización no gubernamental, es decir, sus miembros no son, como en el caso de la ONU, delegados de los gobiernos nacionales. No obstante, la ISO ocupa una posición especial entre los sectores público y privado, ya que por un lado, muchos miembros son parte de la estructura gubernamental de sus países o son designados por sus dirigentes. Por otra parte, otros miembros provienen del sector privado y son propuestos por las asociaciones de industriales.

La familia de normas ISO-9000 (e ISO 14000) es de las más conocida y exitosa. Asimismo, ISO-9000 se ha convertido en un referente internacional para los requerimientos de calidad. Al contrario de la mayoría de normas ISO, que son altamente específicas para un producto, material o proceso particular, el estándar ISO-9000 surgió como un estándar para procesos administrativos. (Pulido, 1997).

Por lo que es de suma importancia conocer como surgieron las normas ISO, dado que en la actualidad los productos que conocemos en su gran mayoría cuentan con estas normas de calidad.

2.1.1 Historia de la serie iso-9000

En la década de 1980 se hizo evidente la necesidad de que las organizaciones implementaran sistemas de aseguramiento de calidad con el propósito de complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, y así garantizar al cliente que la calidad fue alcanzada de manera consistente. Sin embargo, existían muchos y variados enfoques de cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad; así atendiendo a lo anterior, la ISO integró un comité técnico y después de varios años de investigación y trabajo, en 1987 se aprobaron las normas serie ISO-9000, con el fin de establecer una racionalización en los diferentes enfoques de sistema de calidad. Cabe señalar que previo a lo hecho por ISO, se realizaron trabajos para unificar los enfoques de sistema de aseguramiento de calidad. Por ejemplo, la OTAN adoptó en 1968 su estándar AQAP (Applied Quality Assurance Publication), y después el Departamento de Defensa Británico estableció su estándar para sistemas de calidad (llamado DEF/STAN, 05-8). Lo que se expuso antes y el propósito inicial de la norma ISO-9000, lo refleja la introducción de 1987 de esta norma que afirmaba:

Un factor primordial en la operación de una empresa es la calidad de sus productos o servicios. Además, en los últimos años existe una orientación mundial por parte de los clientes hacia mayor exigencia de los requisitos y expectativas con respecto a la calidad. De manera conjunta con esta orientación, hay una creciente comprensión y toma de conciencia de que el mejoramiento continuo en la calidad es necesario para alcanzar y sostener un buen desarrollo económico.

Las organizaciones industriales, comerciales o gubernamentales proveen productos o servicios que pretenden satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. Tales requisitos, muchas veces son presentados como “especificaciones”; sin embargo, las especificaciones técnicas no pueden por sí mismas garantizar que los requisitos de usuario fueron alcanzados consistentemente cuando se presentan desviaciones, deficiencias en las especificaciones o en el mismo sistema de organización, establecido para la obtención del producto o prestar un servicio. (Pulido, 1997, pp. 70-78).

Por lo tanto esto ha conducido al desarrollo de normas de sistemas de calidad que complementen los requisitos del producto o servicio dado en las especificaciones técnicas.

2.1.2 Principios de Gestión de la calidad

En esta sección se estudiarán los 8 principios de gestión de la calidad que se identifican en la introducción de la norma ISO-9000, y son ampliados en diferentes partes de las otras normas. Es posible afirmar que sobre estos principios fueron diseñadas las normas ISO-9001 y 9004. En la introducción a los principios de la norma señala: “Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta dirija y controle en forma sistemática y transparente.” La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado 8 principios de la gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Por lo cual a continuación se detallan los 8 principios de la gestión de la calidad y de la importancia de que estos principios se cumplan, de esta manera se puedan cumplir con las distintas expectativas de los clientes.

2.1.2.1 Enfoque al cliente

La norma señala: “Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.” El significado de este principio es sumamente claro: las organizaciones se deben a sus clientes, por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de la calidad, ya que de no hacerlo así y perder la brújula de las necesidades de los clientes, conduce a mediano o largo plazo a que estos se alejen de la organización, y con ello su prestigio y viabilidad se pongan en serios cuestionamientos. Por lo tanto, dado que el cliente define y juzga la calidad, la organización debe orientar a la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y al desempeño de la organización. Esto implica: una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, establecer una amplia comunicación con ellos, y por último medir tanto su nivel de satisfacción como aquellos aspectos que contribuyan a ello. De esta manera, los resultados de esta medición serán la base de la mejora continua. (Pulido, 1997).

Por lo tanto, la dirección debe preguntarse el por qué de las fallas e insatisfacción del consumidor. El cliente no compra un producto o un servicio, “compra toda la empresa”, nada vale un buen producto con un mal servicio y viceversa.

Las cuatros condiciones para un buen servicio son:

- a) Poner interés en el contacto con el cliente.
- b) Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto.
- c) Flexibilidad, es decir una yarda más allá.
- d) Arreglo cuando las cosas salen mal.

Si lo anterior se aplica al funcionamiento interno de la empresa, entonces sería equivalente al principio de “Establecer relaciones cliente-proveedor” a lo largo y ancho de la empresa. De esta forma el proveedor recoge información sobre la satisfacción del cliente interno, se establece la comunicación y se empieza a trabajar de manera conjunta en los problemas que obstaculizan la satisfacción de este. (Pulido, 1997, pp. 71-72)

Por lo que es de suma importancia que para brindar un buen servicio se cumplan con las cuatro condiciones que se mencionaban anteriormente, debido a que los clientes siempre están evaluando la atención que se les brinde en los servicios que la empresa ofrece, por lo cual en Payless están al pendiente de los clientes y de conocer si se encuentran satisfechos con la atención que recibieron en cualquier sucursal en donde realicen sus compras.

2.1.2.2 Liderazgo

Respecto a este segundo principio la norma señala: “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en donde el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización”. Hay varias formas de entender el liderazgo: Es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo o líder es aquel que es capaz de motivar para que los otros den lo mejor de sí y hagan voluntariamente lo que el líder quiere.

De aquí que el primer paso para un liderazgo efectivo sea crear la unidad de propósito, que en la parte de calidad se traduce en establecer directrices y crear la visión de centrarse en los clientes, lo cual deberá ser acompañado por la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad, estimular la innovación y generar conocimiento.

Un liderazgo humanista se caracteriza por promover el comportamiento en cuanto a valores de naturaleza humana: respeto, honestidad, compromiso, espíritu de equipo, actitud de servicio, entre otros.

Por lo tanto, se requiere de un estilo de liderazgo profundamente comprometido con la calidad en la organización. Tal compromiso no se logra con buena voluntad, ni consiste en activismos o hacer las cosas lo mejor que se pueda. El concepto de liderazgo como carisma, guiador de multitudes, solitario, buscador incansable de estatus, úlceras y neurosis ha sido rebasado. No obstante, si se requiere energía y de energizar a los demás respecto a la visión de la organización y los resultados que busca. Por lo tanto, se necesita tener claro lo que se quiere, capacidad de comunicación y contagio, trabajo en equipo, conocimiento, involucramiento, predicar con el ejemplo, facilitar, guiar, facultar, desarrollar el potencial de la gente.

En suma, los líderes, a través de su ejemplo, deben servir de modelo con su comportamiento ético y congruente, al involucrar, comunicar, dar asistencia y apoyo, así como al desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño de la organización y reconocer el desempeño de los empleados. En la actualidad se reconoce que no solo se requiere liderazgo en la parte alta de la jerarquía directiva en una organización, sino también en los niveles intermedios e inferiores, ya que se necesita de alguien que baje las iniciativas estratégicas, las comunique a la gente y desarrolle proyectos de mejora de procesos. (Pulido, 1997, p. 73).

Por lo tanto para Payless es de suma importancia conocer lo que opinan los colaboradores de sus líderes, para que los directivos puedan mejorar cada vez más y a su vez los demás colaboradores puedan desempeñarse mejor.

2.1.2.3 Participación del personal

En este principio la norma es contundente y señala: “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en el beneficio de la misma”. De aquí se deriva que este principio, además de hacer un planteamiento filosófico en el sentido de reconocer que la organización antes que todo está formada por seres humanos, reconoce la importancia de buscar que las personas se comprometan con los proyectos de la organización. (Pulido, 1997)

Es evidente que esto será posible en la medida que la gente, desde el ámbito de su responsabilidad, se involucre y se comprometa con el reto de mejorar la organización. De aquí que la organización deba generar el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolle, crezca y se realice. Por ejemplo Payless en lo que respecta a la participación del personal para la campaña de la cruzada contra el cáncer los colaboradores utilizan las pulseras que se venden para que de las ventas de estas donar una parte del dinero para la prevención del cáncer.

2.1.2.4 Enfoque basado en procesos

La norma ISO-9000 señala: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. Como se mencionó, cualquier actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas se consideran como un proceso. Por lo general, en una organización interactúan muchos procesos para al final producir o entregar un producto o servicio. De tal forma que la salida de uno o más procesos es la entrada del siguiente. (Pulido, 1997).

Por lo que tramitar un sistema con un enfoque basado en procesos significa enfocarse en las actividades que producen los resultados en lugar de limitarse a los resultados finales. Además, implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo entre los diferentes procesos fluya de forma ágil y con la calidad adecuada.

2.1.2.5 Enfoque de sistema para la gestión

La norma señala: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. En otras palabras, la gestión en las organizaciones se debe hacer entendiendo que una organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin, y cuyos propósitos e intereses pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Esto implica aprender a ver el conjunto y sus interacciones, y corregir la fragmentación.

Cuando una organización se gestiona como sistema se tiene claro que las relaciones causa-efecto en las organizaciones no son obvias, ni lineales y por lo general están distantes en el tiempo y en el espacio. Es evidente que al no utilizar un enfoque sistemático, esto genera una complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización lo cual se complica porque en una organización hay un predominio de las interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajos, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

Así el enfoque sistémico para la gestión de la calidad implica entender a la organización como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento.

2.1.2.6 Mejora continua

La norma señala: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta”. Este principio es claro y contundente: la mejora debe ser global y permanente. Por lo tanto, este principio orienta la aplicación permanente de los cinco primeros principios. En este sentido, en la organización se debe buscar la manera de acrecentar el enfoque al cliente para tener mejor conocimiento de sus necesidades y mejores prácticas para satisfacerlo; asimismo, es necesario perfeccionar el liderazgo para que este sea efectivo y ejemplar; incrementar la participación de los empleados fomentando mediante una dirección adecuada su compromiso, mejorar la perspectiva de procesos (donde se genera la calidad) y, por último, mejorar el entendimiento del sistema.

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyecto de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No hay ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.

Por ejemplo, varias de las herramientas básicas permiten evaluar la situación actual de la calidad para que a partir de ahí sea posible actuar sobre los aspectos más críticos.

2.1.2.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

La norma establece: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”; en otras palabras, para que la mejora continua y la aplicación de los otros principios sean efectivos se debe buscar que las decisiones

tengan objetividad y estén apoyados en los datos y el análisis adecuado. Esto orientara la operación y mejora de los procesos. Son precisamente las herramientas básicas que se exponen en este, las que cubren en buena parte las técnicas básicas de análisis de datos. (Pulido, 1997).

Por lo cual al momento de tomar decisiones, es necesario evaluar todo lo que hay alrededor o sea los distintos entornos que puedan afectar a la empresa, por ejemplo en Payless si los diferentes directivos desean incorporar algún estilo ya sea de calzado o accesorios deben realizar varios estudios y conocer de lo que está de moda para diseñar nuevos estilos.

2.1.2.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En este último principio la norma establece: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. Lo anterior se refiere a que los proveedores son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo que sin esta no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora; esto afecta el potencial de mejora que hay en la organización. Por ello se deben establecer relaciones de mutuo beneficio, donde se fomente una amplia comunicación que, por un lado, permita al proveedor actuar sobre sus aspectos de no calidad y, por otro, que posibilite a la organización utilizar de mejor manera el producto o servicio que le entrega el proveedor. (Pulido, 1997, pp. 73-78)

Por lo que se puede observar que esta comunicación se debe apoyar en los siete principios anteriores; por ejemplo, que las diferencias en cuanto a la no calidad se sustenten con base en un análisis objetivo de los datos de la calidad.

2.1.3 Fundamentos de los sistemas de gestión de calidad de la calidad ISO-9000

En esta sección se presentan los fundamentos o características más relevantes de un sistema de gestión de calidad. (SGC), siguiendo los conceptos de la norma ISO-9000:2000. La familia de normas aplicables a las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, así como generar confianza a sus proveedores y clientes. (Pulido, 1997).

Por lo que es importante conocer cuáles son los fundamentos de los sistemas de la gestión de la calidad, para que de esta manera a través de la calidad se logre obtener la confianza de los clientes y de los proveedores.

2.1.3.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

En este apartado la norma expone el razonamiento en el que se fundamenta la construcción y operación de un SGC: “Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente”. Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente son denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente son especificados por el cliente de forma contractual o son determinados por la propia organización.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control.

En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

“Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Asimismo, proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente”. (Pulido, 1997).

2.1.3.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Aquí la norma aclara que la familia de normas ISO-9000 no establece requisitos para los productos, y que más bien trata los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad. Señala:

Los requisitos para los sistemas de gestión de calidad se especifican en la norma iso-9001. Los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La familia de normas ISO-9000 no establece requisitos para los productos. Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos del cliente o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos, y en algunos casos, los procesos asociados están contenidos en, por ejemplo, especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.1.3.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Este apartado precisa algunas de las etapas que es necesario desarrollar para establecer un nuevo SGC o para mantener y mejorar uno ya existente. Tales etapas son:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Por lo que al cumplir con dichas etapas se minimizan los errores en el momento de brindar o prestar un servicio para que dichos productos o servicios cumplan con las posibles expectativas de los clientes y de cierta manera crear fidelidad en los clientes.

2.1.3.4 Enfoque basado en procesos

Aquí se ratifica que uno de los fundamentos de los SGC ISO-9000 es el enfoque a procesos se explicó en la sección anterior. En particular que el SGC basado en procesos, en donde queda claro que los clientes o partes interesadas proporcionan los elementos de entrada a la organización, y a la salida es necesario evaluar si se cumplió con las necesidades y expectativas de los clientes o partes interesadas, lo cual, junto con los demás análisis del producto y de los procesos, son la base para mejorar el SGC. (Pulido, 1997).

2.1.3.5 Política y objetivos de la calidad

Uno de los elementos más distintivos de cada SGC de una organización son su política y objetivos de la calidad, sobre los cuales la norma establece: “La política y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados que se desea alcanzar y ayudan a aplicar los recursos de la organización para alcanzar dichos resultados. Asimismo, la política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos planteados.

Por lo tanto, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua: además, su logro debe ser medible. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero, y en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas. Por lo que en Payless cumplen con su política de calidad, porque si en un dado caso un estilo de calzado estuviese defectuoso inmediatamente retiran ese estilo para no perder su credibilidad.

2.1.4 El plan de calidad

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Se puede considerar que la planeación es una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.
3. Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Planeación estratégica:

Para Philip Kotler y Gary Armstrong “la planeación estratégica es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan estratégico.

Su parámetro es la eficiencia.

Cuando se refiere al proceso de planeación, se habla de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones: de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociados a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma organizada.

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

Tipos de planeación

Planeación estratégica: La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a si mismo que debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe conseguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometerse fondos para la planeación solo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resulta de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Planeación táctica: consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un periodo que se extiende solo a un año o menos hacia el futuro.

2.1.5 Importancia del plan de calidad

La importancia del plan de calidad tiene por objetivo la mejora del funcionamiento de la empresa tanto a lo interno como lo externo, y para ello se debe desarrollar un plan estratégico en base a la calidad en cuanto a mejora del producto y servicio brindado que permita ser reconocido en el mercado ante la competencia misma con el fin de mantener la fidelización de sus clientes así como aumentar su cartera y a la vez las utilidades de la empresa manteniendo su potencial en el mercado.

Plan de calidad: El plan de calidad no es más que un plan estratégico que toda empresa implementa en determinado momento, con el fin de recuperar su cartera de cliente, en el mercado ante la competencia.

Calidad: Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite una comparación con otras de su misma especie, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad de un producto o servicio depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La buena calidad de un producto o servicio se encuentra determinada por la dimensión técnica (que abarca los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto), la dimensión humana (que cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas) y la dimensión económica (que busca minimizar los costos, tanto para la empresa como para el cliente).

La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, ya sea que estos sean explícitos o implícitos, para la satisfacción de un cliente. Diferentes clientes pueden tener diferentes conjuntos y niveles de requisitos respecto a una misma categoría de productos o servicios. Es por ello que la definición de requisitos, debe realizarse para un cliente o conjunto de clientes en particular. Y para ello, antes de definir los requisitos de un producto, debe necesariamente definirse al cliente al cual va destinado. Se definen también como el conjunto de las características de un producto o servicio que cumplen con las expectativas del cliente para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. La calidad involucra la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción al cliente.

Calidad significa producir o prestar servicios que cumpla y satisfaga las necesidades y expectativas del cliente.

Servicio: Es aquel mediante el cual se le brinda ayuda u atención al cliente en el momento de la compra de un bien o servicio, con el objetivo de satisfacer las necesidades, deseos o inquietudes de los clientes en el intercambio de bienes.

Los servicios varían según los factores aplicados, a negocios o consumidores individuales, requiere de presencia física del cliente o si se enfocan al equipo de trabajo o personal de manera individual.

Con el fin de obtener una óptima atención al cliente, se puede conceptualizar que el servicio es la orientación a una actividad, acción y/o actitudes que realizan los individuos con una predisposición y/o orientación para que los integrantes de una entidad, cualquiera que sea su tipo puedan, tanto dentro como fuera de ella puedan tener una mayor identificación de calidad, según la visión y misión de la entidad.

En suma cuenta son las actitudes y acciones que se toman, las que hacen sentir a los clientes y amigos, que se está interesado en ellos y trabajando por ellos, por lo tanto recordar que los clientes están midiendo la actuación de la organización.

2.1.6 Calidad y servicio al cliente

La manera de ser competitivo en el mercado es dar verdaderamente un servicio “extra ordinario” al cliente, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa empieza por la transferencia del “valor agregado” que se otorga a los clientes en cuanto estos mantengan la intención de satisfacer sus necesidades a través de tal o cual empresa, esta transferencia del valor agregado se puede manifestar según:

1. Atención personalizada: imagen personal e imagen institucional y buena disposición del servicio.
2. Servicio de Pre venta y Post venta: orientación, guía, garantía: Hay quienes no entienden aunque el consumidor de hoy es diferente al de ayer y continúan maltratándolo y estos casos permiten, por ejemplo a veces no se concretan los negocios por que el cliente se quiso comunicar por teléfono con el promotor de ventas y no logro hacerlo por una mala atención de la telefonista o recepcionista.

Otro caso es la falta de honradez en el servicio, que generalmente se manifiesta engañando al cliente con trabajos adicionales o complementarios que no reúne garantías.

En la actualidad, a medida que los competidores van comparándose en calidad y precio, la clave del éxito está en el servicio: aquella obsesión que se orienta a satisfacer al cliente y a retenerlo como tal.

En todo caso, para mantener a largo plazo al consumidor y por lo tanto un servicio de excelencia, se sugiere no tolerara la mediocridad en ninguna de las operaciones de la empresa, tanto en el ámbito interno, como externo, con el fin de conservar en lo posible las mejores normas de superioridad en el servicio: luchar continuamente por la perfección en atención al cliente.

2.1.6.1 Calidad en el servicio

Principios:

- a) La calidad en el servicio radica en que el cliente perciba que su relación con la organización le crea valor.
- b) La calidad en el servicio no se logra de la noche a la mañana.
- c) La calidad orientada al servicio, la define un cambio de cultura de la organización y no se puede dar en siete u ocho principios básicos.
- d) El desarrollo y el proceso de aprendizaje de una organización es lento y requiere de líderes que motiven y capaciten con paciencia, dedicación total y constancia.

2.1.6.2 Calidad en el servicio al cliente

- a) El objetivo de toda organización es ganarse la preferencia del cliente.
- b) La lucha por ganarse la preferencia debe centrarse en que el cliente perciba que la organización crea un valor.
- c) Este se traduce en la satisfacción personal, en una respuesta a sus gustos, preferencias y necesidades.
- d) El cliente percibe como la calidad en el servicio la coherencia entre lo que la organización ofrece y lo que realmente brinda.
- e) La imagen de servicio se crea por los dos tipos de calidad, no obstante la imagen de la calidad que el cliente percibe en muchas ocasiones, es la calidad intangible.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es “un valor agregado para el cliente”, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. (William B. Martin, 1992)

La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.

La comunicación es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (posicionamiento).

2.1.7 Importancia del cliente

Cliente es el motor que insta a las diferentes empresas a innovar y crear nuevos productos y servicios con el fin de crear y satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes a los que enfrentamos en el mundo del mercado, ya que sin ellos no sería posible la existencia ni el éxito de la empresa en el mercado ante la competencia, el cliente es un medio principal para el cual tiene sentido producir y servir con el fin de invertir y recuperar la inversión con sus respectivos intereses y utilidades que genere a la empresa.

Concepto de cliente: Es el que compra X "producto o servicio de una empresa o institución quien una vez satisfecho por su compra y servicio brindado repite su acción de compra indefinidamente. Manteniendo de esta forma su fidelización con la empresa garantizando así el éxito de la empresa en el mercado ante la competencia misma. (Martha Alicia Avilés, 2004)

Además los clientes llegan a nosotros con sus necesidades y deseos, nuestro trabajo consiste en satisfacerlos. Los clientes son primordiales para toda empresa e instituciones lo cual fortalece nuestros servicios no obstante muchas veces los clientes se sienten defraudados y desalentados no por sus precios, no por la apatía y la falta de atención de los empleados.

2.1.7.1 Características para definir el cliente:

- a) El comprador debe de estar satisfecho por productos y servicios.
- b) Mantiene una relación fiel a la empresa e institución.
- c) Cada vez más comprara la organización con menos esfuerzo, lo que obtendrá más rentabilidad en su inversión comercial.
- d) Nuevos productos y servicios serán aceptados por la confianza que tienen a la empresa e institución.
- e) A través de la experiencia se identifican con la empresa e institución la capacidad de satisfacer sus necesidades y deseos.
- f) Permite desarrollarse dentro de la empresa e instituciones y mercados para captar nuevos competidores y convertirlo en cliente de ellos.
- g) Ser conocedor de la marca de la empresa e institución será favorable.

Las empresas e instituciones existen porque tienen clientes satisfechos y recursos para seguir compitiendo en el mercado.

CAPITULO III: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

3.1 La experiencia del cliente

Según Christopher Lovelock, 1996:

Resulta agradable para los vendedores que también los consideren como profesionales. Parte de su papel es como ingenieros sociales, modelando la conducta y desarrollando relaciones. Los “puentes” de relaciones que construyen vinculan los negocios para los cuales trabajan con los clientes que utilizan los servicios de la empresa. Podríamos preguntarnos, ¿Cuántas relaciones se vienen abajo debido a que los vendedores fallan al desempeñar un buen trabajo de diseño, construcción y mantenimiento? La mayoría de las empresas de servicio desean permanecer en el negocio durante largo tiempo. (pag.48)

Sin embargo, en muchas ocasiones a los dueños de determinada organización se les olvida la importancia que tienen los vendedores, si bien es cierto que ellos lo hacen por obtener su remuneración y posiblemente llegar a una meta establecida, necesitan estar en un ambiente laboral agradable para que estos hagan un buen desempeño, y de esta manera puedan construir relaciones con los clientes.

Por ejemplo en Payless la mayoría de las vendedoras tratan de hacer relaciones con los clientes, y esto a su vez les permite a los clientes mantenerse informados acerca de las diferentes promociones que realizan en dicha organización.

3.1.1 Comprensión de los servicios

Según Christopher Lovelock, 1996:

Dos características distintivas del servicio son, en primer lugar, que el servicio es un proceso o desempeño, más que solo una “cosa” y, en segundo, que los clientes están considerados, en mayor o menor grado, en el proceso de producción del servicio, definido por Shostack como “un periodo durante el cual un consumidor interactúa directamente con un servicio”. (pag.49)

En lo que respecta a la comprensión de los servicios como se menciona anteriormente consiste en comprender lo que es en sí los servicios o sea que se debe de ver de manera dual, ya que por una parte el servicio es un proceso y la otra es cuando el consumidor está en contacto con el servicio.

Por ejemplo en Payless los clientes pueden recibir la comprensión de los servicios, porque para realizar una compra ellos realizan un proceso en lo que a su vez está relacionado con la calidad de atención de los servicios, al momento de visitar una determinada sucursal los vendedores les ofrecen su ayuda, y los clientes pueden decidir si necesitan su colaboración o si simplemente no lo necesitan.

3.1.2 El servicio como un proceso

Según Christopher Lovelock, et al, 2004:

Los gerentes de marketing no necesitan, por lo general, conocer los detalles de la manufactura de los bienes físicos, ya que esa es la responsabilidad del personal que dirige la fábrica. Sin embargo, la situación es diferente en los servicios. Puesto que los clientes participan con frecuencia en la producción del

servicio, los gerentes de marketing no necesitan comprender la naturaleza de los procesos a los que se exponen sus clientes. Un proceso es un método de operación en particular o una serie de acciones que comúnmente incluyen pasos múltiples que deben seguir una secuencia definida.

Los procesos de servicios van desde procedimientos relativamente simples que implican solo algunos pasos (como llenar el tanque de un automóvil con gasolina) hasta actividades muy complejas como el transporte de pasajeros en un vuelo internacional. (pág. 96)

3.1.3 División de categorías de los procesos de servicio

Según Christopher Lovelock, et al, 2004:

Un proceso implica tomar insumos y transformarlos en resultados. Pero, si es así, entonces, ¿hacia dónde van dirigidos los procesos en cada empresa de servicio? Y, ¿cómo se lleva a cabo esta tarea? Se consideran dos categorías amplias en los procesos de los servicios: las personas y los objetos. En muchos casos, desde el transporte de pasajeros hasta la educación, los clientes mismos son los protagonistas del proceso de servicio; en otros casos, el proceso se dirige a un objeto como una computadora descompuesta que necesita reparación o un dato financiero que se debe relacionar con una cuenta en particular. En algunos servicios, como en toda la manufactura, el proceso es físico: tiene lugar algo tangible; no obstante, el proceso puede ser intangible en los servicios basados en la información.

De las cuales existen cuatro categorías como servicios dirigidos al cuerpo de las personas, servicios dirigidos a posesiones físicas, servicios dirigidos a la mente de las personas, y servicios dirigidos a activos intangibles.

1. Los servicios dirigidos al cuerpo de las personas implican acciones tangibles dirigidas al cuerpo de las personas. En este tipo de servicio, los clientes necesitan estar presentes en persona durante todo el proceso de entrega de los servicios para recibir los beneficios que dichos servicios proporcionan.

En muchas ocasiones para poder prestar el servicio es necesario la presencia física del cliente, por ejemplo cuando una persona desea comprar un par de zapatos o bien accesorios en Payless tiene que estar presente en la selección de su estilo de preferencia y de esta manera poder recibir los servicios que se ofrecen en esa organización.

2. Los servicios dirigidos a posesiones físicas se refieren a acciones tangibles dirigidas a los bienes y otras posesiones físicas que pertenecen al cliente. En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, aunque el cliente no lo esté.
3. Los servicios dirigidos a la mente de las personas se refieren a las acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas. Cuando se trata de estos servicios, los clientes deben estar presentes mentalmente, pero ubicados, ya sea en el mismo lugar donde se crea el servicio, como una sala de conferencias, o bien en un sitio lejano conectado por medio de señales de transmisión o enlaces de telecomunicaciones.
4. Los servicios dirigidos a activos intangibles describen acciones intangibles dirigidas a los activos de un cliente. En esta categoría se requiere poca participación directa del cliente una vez que solicita el servicio y aun esta solicitud se puede realizar a distancia por medio del correo, del teléfono o de internet.

Muchos productos o servicios son en realidad paquetes de actividades, que incluyen un producto fundamental, más una variedad de elementos de servicio adicionales. Estos otros elementos también se pueden clasificar a lo largo de las mismas dimensiones que se mencionaban anteriormente.

Por ejemplo cuando los clientes de Payless necesitan un determinado estilo y no hay en dicha sucursal, los vendedores llaman a las otras tiendas para saber si tienen dicho estilo, si hay la numeración que se busca en el caso de los zapatos se deja apartado para que cuando llegue el cliente pueda comprarlo rápidamente, en el caso de los zapatos o bien accesorios siempre es necesario la presencia física del cliente

3.1.4 Niveles de contacto del cliente

Según Christopher Lovelock, 1996:

¿Qué tanto contacto tienen los clientes con los sistemas de entrega de servicios del mundo real? Las cuatro categorías de procesos describen el nivel mínimo de contacto que en realidad se necesita para obtener el servicio en cada caso. En la práctica las empresas a menudo eligen ofrecer un sistema de entrega que requiere un nivel más elevado de participación física del que es necesario en teoría, dada la naturaleza del producto fundamental. (Pág. 50).

Para una mejor comprensión de las experiencias y encuentros de los clientes, dividiremos los servicios en tres niveles de contacto, que reflejan la conducta real del cliente en lo que concierne a su relación con el producto fundamental.

1. Los servicios de contacto elevado: son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización de servicio y su personal durante la entrega del servicio.
2. Los servicios de contacto mediano: son aquellos que implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. En este grupo están los servicios en los que los clientes visitan las instalaciones del proveedor (o este llega hasta el hogar de aquellos o a la ubicación de un tercero) pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tienen muy poco contacto con el personal del servicio.
3. Los servicios de bajo contacto no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores de servicios. En vez de ello el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos.

3.1.5 El servicio como un sistema

Según Christopher Lovelock, 1996:

Cualquier negocio de servicio se puede considerar como un sistema que incluye operaciones de servicio, en las cuales se procesan las entradas y se crean los elementos del servicio y una entrega del servicio, donde tiene lugar el “ensamble” final de estos elementos y se proporciona el servicio al cliente. (Pág. 52).

Algunos escritores utilizan los términos de “oficina del frente” y “oficina posterior” al referirse a las partes visibles e invisibles de la operación. Otros hablan de “escenario” y “tras bambalinas”, empleando la analogía del teatro para dramatizar la noción de que el servicio es una actuación.

Grove y Fisk desarrollan esta analogía teatral en su artículo “La dramaturgia del intercambio de servicios: un marco de referencia analítico para la mercadotecnia de servicios” (Pág. 97).

3.1.5.1 Sistema de operaciones del servicio

Según Christopher Lovelock, 1996: Lo mismo que en una obra de teatro, los componentes visibles del sistema de operaciones del servicio se pueden dividir en aquellos relacionados con los actores (o el personal de servicio) y los que están referidos al escenario (o instalaciones físicas y equipo). Lo que sucede tras bambalinas tiene muy poco interés para los clientes. Como en una audiencia, estos evalúan la producción conforme a aquellos elementos que en realidad experimentan durante el curso de la entrega del servicio y, por supuesto, conforme al resultado percibido del servicio. (Págs. 52 y 53).

Naturalmente, si los individuos que están tras bambalinas fallan en desempeñar bien sus tareas de apoyo, el impacto en apariencia será para los clientes. Por ejemplo, quienes visitan frecuentemente Payless pueden estar más informados de las promociones que realizan en dicha organización.

3.1.5.2 Sistema de entrega de servicios

Según Christopher Lovelock, 1996:

La entrega de servicios concierne a dónde, cuándo y cómo se proporciona al cliente el producto o servicio, este sistema abarca no solo los elementos visibles del sistema de operación del servicio- apoyo físico y personal del servicio-, sino que también puede implicar su exposición a otros clientes. (Pág. 53).

Tradicionalmente, la interacción entre los proveedores de servicios y sus clientes ha sido muy estrecha. Pero por razones tanto de la eficiencia operacional como de la conveniencia para el cliente, las personas que buscan servicios que no requieren su presencia física han empezado a descubrir que está disminuyendo la cantidad de contacto directo con la organización de servicio.

En breve, el componente visible del sistema de operaciones del servicio se está reduciendo, a medida que cambian los sistemas de entrega y que el servicio cambia, de niveles elevados a niveles más bajos de contacto.

Sin embargo en Payless todavía tienen mayor contacto físico con el cliente, por lo cual aún no han implementado el sistema de envíos, desean tener un mayor contacto con los clientes.

3.1.5.3 Sistema de la mercadotecnia de servicios

Según Christopher Lovelock, 1996:

Hay otros elementos que también pueden contribuir a la opinión general del cliente acerca de la organización de servicio. Incluyen los esfuerzos de comunicación de los departamentos de publicidad y ventas, las llamadas telefónicas y cartas del personal de servicio, las facturas del departamento de contabilidad, las exposiciones fortuitas al personal y las instalaciones del servicio, las noticias y editoriales en los medios masivos, los comentarios verbales de clientes actuales o antiguos e incluso la participación de estudios de la investigación de mercado. (Pág. 54).

En forma colectiva, los componentes que acabamos de mencionar- además de aquellos en el sistema de entrega del servicio constituyen lo que llamamos sistema de mercadotecnia de servicios. En esencia esto representa todas las

diferentes formas en las cuales el cliente puede conocer la organización de servicio en cuestión, o aprender algo acerca de ella. Puesto que los servicios son experiencias, cada uno de estos elementos proporciona indicios acerca de la naturaleza y la calidad del producto servicio. Las inconsistencias entre los diferentes elementos pueden debilitar la credibilidad de la organización a los ojos del cliente.

3.2 Las personas como parte del servicio esencial

Según Christopher Lovelock, et al, 2004:

Cuanto más participen los clientes en el proceso de entrega del servicio, con mayor frecuencia verán al personal de servicio (el elemento personas del enfoque de la administración de servicios integral). En muchos servicios dirigidos al cuerpo de las personas. Los clientes conocen a muchos empleados y a menudo interactúan con ellos durante periodos prolongados. Además, tienen muchas probabilidades de encontrarse con otros clientes; después de todo, muchas instalaciones de servicios logran las economías operativas deseadas al dar servicio a un gran número de clientes de manera simultánea. (Pág. 110).

La participación directa en la producción del servicio significa que los clientes evalúan la calidad de la apariencia y de las habilidades sociales de los empleados, así como sus capacidades técnicas. Y, puesto que los clientes también juzgan a otros, los gerentes tratan de manejar también el comportamiento de los clientes. Las empresas de servicio son más difíciles de dirigir debido al elemento humano.

3.2.1 Los clientes y la operación de servicio

Según Lovelock, et al, 2004:

¿Dónde encaja el cliente en una empresa de servicio? En las empresas de servicio, los clientes participan mucho más en la producción del servicio que en las empresas de manufactura.

Los proveedores de servicios dirigidos al cuerpo de las personas esperan por lo general que sus clientes acudan a los que Theodore Levitt ha denominado “campos de operación”, es decir, sitios donde la producción, la entrega y el consumo del servicio operan al mismo tiempo.

En otros casos, el personal de servicio visita al cliente o la empresa trata con sus clientes a distancia a través de canales tanto físicos como electrónicos. (Pág. 112-113).

Los clientes que participan en forma activa en la operación de servicio producen un impacto significativo en la productividad de la empresa. A veces, se espera que cooperen de manera cercana con los empleados de servicio de tiempo completo; en otros casos, se les ofrece la opción de autoservicio.

En ambos casos, el cliente participa en forma importante en la operación de servicio, un ambiente muy distinto del que existe en las empresas de manufactura, sobre todo en la producción de bienes de consumo.

3.2.2 Distinción entre el producto fundamental y sus servicios suplementarios

Según Christopher Lovelock, 1996:

Frederick W. Smith, Jr. Creó el concepto del paquete de entrega de la noche a la mañana cuando fundó Federal Express en 1971. La compañía inició sus operaciones dos años después y poco a poco desarrolló la demanda de lo que, al principio, era un servicio único. Con la desregulación de la industria de aerocarga en 1978, vinieron un rápido crecimiento y un gran incremento en la competencia.

Muchos de esos nuevos competidores se desempeñaban bien en el servicio básico: recoger, transportar de la noche a la mañana y entregar al día siguiente. Muy pronto la gerencia de FedEx concluyó que tenía que reflexionar en su definición de servicio si la compañía quería continuar como líder en el mercado e imponer un precio elevado. Después de meditar un poco, redefinieron el servicio en una forma muy sencilla como “Todas las acciones y reacciones que los clientes perciben que han adquirido”. (Pág. 58).

Todas las empresas de servicio deben aprender a pensar en términos de desempeñarse bien en todas y cada una de las acciones y reacciones que sus clientes perciben que están adquiriendo.

Por lo cual esto aclara que el producto servicio es esencialmente un conjunto de actividades, que constan del producto fundamental, por ejemplo en Payless consiste en la venta de zapatos y accesorios y su servicio suplementario es la calidad de atención que les brinda a sus clientes.

3.2.3 Control de los encuentros de servicio entre empleados y clientes

Según Christopher Lovelock, 1996:

Los servicios de elevado contacto implican numerosos encuentros entre clientes y empleados. El término “momento de la verdad” es una metáfora que tomo prestada Normann de las corridas de toros, para poner de relieve la importancia de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio:

Se puede decir que la calidad percibida se realiza en el momento de la verdad, cuando el proveedor de servicios y el cliente de servicio se enfrentan en la arena. En ese momento prácticamente están solos. La habilidad, la motivación y los instrumentos empleados por el representante de la empresa, y las expectativas y la conducta del cliente, constituyen juntos el proceso de entrega del servicio.

Por ejemplo en Payless los encuentros entre empleados y clientes es casi de carácter obligatorio, porque al elegir un determinado estilo los vendedores están ofreciéndoles a los clientes que compren un accesorio, en el caso de zapatos para damas estos pueden ofrecer que compren la cartera o bien una billetera del mismo estilo del calzado.

CONCLUSIÓN

Se puede inferir que la esencia de la mercadotecnia de servicios consiste en ir más allá de la complacencia, de los deseos de los clientes y de la superación de sus expectativas, y esto es solamente para tener un lugar en la mente de los consumidores, para poder enfrentar un mercado lleno de clientes que cada día poseen gustos diferentes y más exigentes.

El marketing de servicios se concentra básicamente en brindar elementos que permitan a las organizaciones brindar una mejor atención a los clientes; en el entorno actual es estrictamente necesario cumplir con las expectativas del usuario y muchas veces esto no se podría lograr si no es por la culturización hacia la calidad y la buena atención de los servicios.

Toda empresa debe de adoptar una filosofía orientada a los servicios para lograr mantener la calidad, todos y cada uno de los departamentos deben integrarse a tal compromiso, de esta manera se repercutirá satisfacción en los clientes y así se obtendrán resultados favorables.

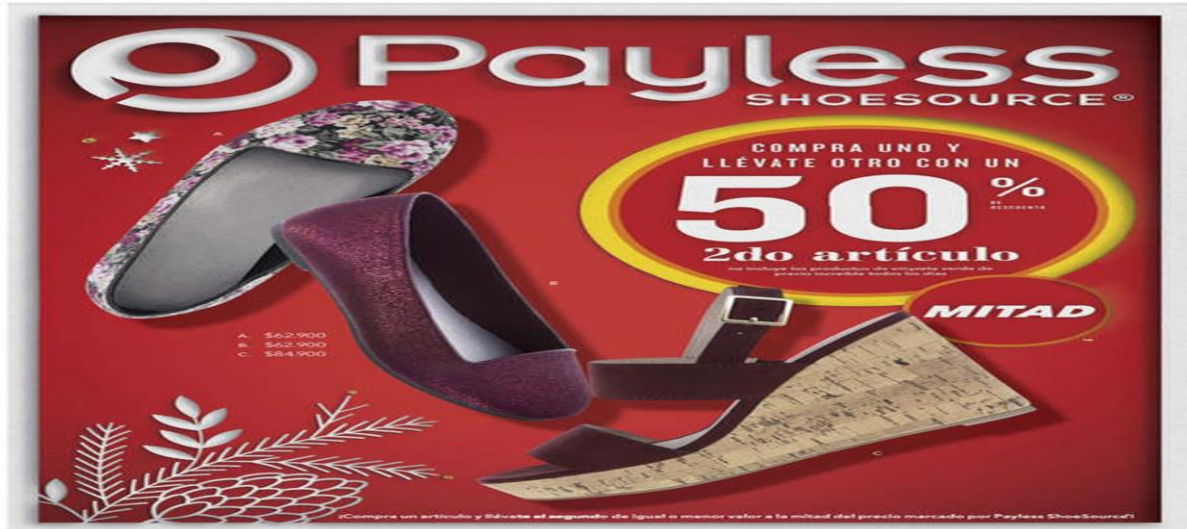
Debido a las características que presentan los servicios es vital que las empresas identifiquen la forma en la cual los clientes experimentan los diferentes elementos del servicio, esto les facilitara comprender sus expectativas y exigencias y de esta manera crear relaciones más duraderas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Christopher H Lovelock, e. a. (2004). *Administracion de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
2. Christopher H Lovelock, J. W. (2009). *Marketing de servicios*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
3. Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Mexico : Prentice Hall.
4. Pulido, H. G. (1997). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: Mc Graw Hill.
5. WWW.paylessnicaragua.com.ni

ANEXOS

Imagen 1: Promociones que ofrece Payless



Fuente: www.paylessnicaragua.com.ni

Imagen 2: Stan de zapatos



Fuente: www.paylessnicaragua.com.ni

