

**Estrategias de servicios:  
calidad y orientación al cliente**

Elaborado por: Equipo Editorial

**EDITORIAL ELEARNING**

ISBN: 978-84-17446-51-2

Edición: 1.0

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

# Índice

UD1. Calidad y servicio: algunas definiciones .....	9
1.1. La calidad.....	11
1.2. El servicio .....	13
UD2. La importancia de la calidad del servicio.....	27
2.1. Un cliente siempre exigente.....	29
2.2. La importancia de los símbolos y de la información en la calidad del servicio .....	32
2.3. Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles .....	33
2.4. La motivación del cliente es lo que determina la calidad del servicio.....	34
2.5. La calidad del servicio es total o inexistente .....	34
2.6. Gestión de la calidad total .....	35
2.7. El concepto de calidad varía según las culturas.....	40
2.8. La satisfacción del cliente: un secreto a desvelar .....	42

<b>UD3. Gestión de la calidad en el servicio .....</b>	<b>47</b>
3.1. ¿Por qué son diferentes las empresas de servicios? .....	49
3.2. Dificultades de gestionar la calidad del servicio.....	52
3.3. Costo de la calidad y de la falta de calidad.....	54
3.4. Gestión de la calidad del servicio: un asunto de métodos.....	68
<b>UD4. Las estrategias del servicio .....</b>	<b>75</b>
4.1. Introducción.....	77
4.2. El cliente es el rey .....	77
4.3. Competir en los precios o en las diferencias .....	79
4.4. Estrategias de servicio de productos .....	82
4.5. Estrategias de servicio para los servicios.....	87
4.6. La estrategia de servicio: una promesa .....	93
<b>UD5. La comunicación del servicio .....</b>	<b>99</b>
5.1. Afirmar la diferencia.....	101
5.2. Amoldarse a las expectativas del cliente .....	103
5.3. Reducir el riesgo percibido por el cliente .....	105
5.4. Materializar el servicio.....	106
5.5. En materia de servicios, todo es comunicación.....	106
5.6. Contar con los distribuidores .....	110
5.7. Motivar al personal: un empleado convencido es un cliente convencido.....	113

# Índice

UD6. Normas de calidad del servicio .....	119
6.1. Introducción.....	121
6.2. La norma es el resultado esperado por el cliente .....	124
6.3. La norma debe ser ponderable.....	126
6.4. Las normas de calidad del servicio deben ser utilizadas por toda la organización .....	128
6.5. Formar al personal en las normas de calidad.....	129
6.6. Prestar un servicio orientado al cliente.....	132
UD7. Calidad y servicio: algunas definiciones .....	145
7.1. Calidad y servicio: aspectos generales .....	147
7.2. El cliente y su percepción del servicio .....	149
7.3. Las empresas de servicios.....	153
7.4. Las estrategias de las empresas de servicios.....	157
7.5. La comunicación y las normas de calidad .....	159
UD8. La caza de errores .....	167
8.1. Introducción.....	169
8.2. Hacerlo bien a la primera.....	170
8.3. El cero defectos pasa también por una caza implacable de errores.....	176
UD9. Medir la satisfacción del cliente .....	189
9.1. Introducción.....	191
9.2. Valor para el cliente .....	192
9.3. Satisfacción del consumidor.....	195

9.4.	Las encuestas de satisfacción.....	198
9.5.	Las cartas de reclamación: una fuente de beneficios.....	203
9.6.	La opinión ajena .....	207
<b>UD10.Cómo lanzar un programa de calidad? .....</b>		<b>215</b>
10.1.	Introducción.....	217
10.2.	El diagnóstico: un punto de partida ineludible.....	218
10.3.	A la búsqueda del cero defectos .....	221
10.4.	Reconsideración del servicio prestado .....	224
10.5.	Un tronco común de excelencia para varias ramas del servicio .....	227
<b>UD11.El teléfono .....</b>		<b>233</b>
11.1.	Introducción.....	235
11.2.	Preparación técnica .....	238
11.3.	Preparación táctica .....	241
11.4.	Desarrollo práctico o técnica del uso del teléfono .....	242
11.5.	Algunas recomendaciones al hablar por teléfono.....	244
<b>UD12.Ejemplos de mala calidad en el servicio .....</b>		<b>255</b>
12.1.	Aeropuerto .....	257
12.2.	Banco .....	258
12.3.	Supermercado.....	258
12.4.	Las tarjetas de crédito .....	259
12.5.	Empresa de mantenimiento .....	259

# Índice

12.6. Hotel .....	260
12.7. Empresa de alquiler de coches .....	260
12.8. Un concesionario Mercedes Benz .....	260
12.9. Un juego de salón que termina en el lugar de partida.....	261
12.10. Una agencia de seguros .....	261
12.11. Unos informativos .....	261
12.12. La catástrofe de Chernobil: diferencias culturales .....	262
12.13. Una caldera ruidosa.....	262
12.14. Un instituto de estadística .....	263
12.15. Una tienda de muebles.....	263
UD13.Módulo específico sectorial .....	269
13.1. Características específicas de la atención al cliente en el sector concreto en el que se imparte esta especialidad.....	271
Soluciones .....	299



# UD1

Calidad y servicio:  
algunas definiciones

- 1.1. Calidad
- 1.2. El servicio

## 1.1. La calidad

El presente manual se ocupa de la calidad en el servicio al cliente. Por lo tanto, parece natural que comencemos por definir las nociones de calidad y servicio: ¿Hay una sola calidad?, o ¿existen varias calidades?; ¿cuál es el coste de la calidad?; ¿qué se entiende exactamente por servicio?



Podemos definir **Calidad** como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”.

---

Esta es una definición de la calidad claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento trata de satisfacer la inmensa mayoría de sus necesidades estará proporcionando calidad.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

## Clientela clave (el público objetivo)



**Clientela clave** es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. También se denomina en mercadotecnia: público objetivo.

---

Actualmente, tanto en el terreno industrial como en el del gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más como consecuencia de la diversidad creciente de los gustos y preferencias de los clientes.

**Ejemplo:** Un estudiante no exige la misma calidad en el servicio de un hotel, que un hombre de negocios; el que compra un Opel Corsa no espera que su concesionario le preste el mismo servicio que el que adquiere un BMW; una editorial no reclama la misma rapidez en la reparación de su impresora láser que un despacho de arquitectos.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave, ya que intentar satisfacer un poco a todos los consumidores se ha convertido en el medio más seguro de fracasar.

## El nivel de excelencia

En la prestación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

**Ejemplo:** Si un cliente ha comprado un frigorífico en unos grandes almacenes y ha solicitado que le sea entregado en casa en tres días, no es necesario intentar hacerlo en tres horas; en cambio, es conveniente que se cumpla dicho plazo con el objeto de asegurar el nivel de excelencia esperado.

Independientemente del tiempo que la empresa haya decidido para la entrega del producto, tres días o tres horas, ambos serán niveles de excelencia totalmente válidos. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos o necesidades.

### La “conformidad”

La “conformidad”, que es el tercer parámetro de la calidad, consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

Ejemplo: En un estudio de fotografía un cliente no puede recibir una acogida mejor por la mañana que por la tarde. Un restaurante que pertenece a una cadena de comida rápida no puede ofrecer un peor servicio en el centro que a las afueras de la ciudad.

De ahí se deduce que de poder garantizar una calidad estándar en todos los servicios, es uno de los aspectos más difíciles de conseguir.

El riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia esperado aumentará en función de algunos factores; cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor será el riesgo.

Las empresas que se sirven de intermediarios, como las de seguros, informática, o turismo, se encuentran con una doble dificultad: Mantener la calidad de su servicio de cara a sus distribuidores, y ayudar a estos a ofrecer una calidad igualmente buena a sus clientes.

Cuanto más dependa la Calidad del Servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no se ajuste a las normas de la empresa (este no es precisamente el caso de las máquinas expendedoras, en las que la presencia humana es prescindible para su funcionamiento).

Con independencia de que el comportamiento humano intervenga más o menos en la oferta del servicio, de que se ofrezca en múltiples lugares o no, a través de intermediarios o sin ellos, el objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue. Intentar no tener defectos es la única garantía de éxito a largo plazo.

## 1.2. El servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera -además del producto o del servicio básico- como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Por ejemplo: El comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante y después de la compra, tales como demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

He aquí dos ejemplos de empresas que han apostado por la mejora de su servicio:

Delphi Automotive Systems, el proveedor especializado de electrónica de General Motors, planeó ofrecer a sus fabricantes de automóviles un sistema que permitiera incluir en los coches prestaciones tales como un servicio de correo electrónico activado por la voz. Así mismo, Dallas Semiconductor empezó también desarrollando una aplicación que permitiera una mayor seguridad en el acceso a una habitación de un hotel.

Para ofrecer un buen servicio hace falta algo más que amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

**Ejemplo:** Si vamos a comprar a una tienda donde el encargado nos recibe estupendamente, y a otra donde nos ofrecen un producto más competitivo, probablemente nos quedaremos con la segunda. Pero si fuese posible ¿por qué no ofrecer las dos cosas?

Servicio no significa servilismo aunque, a veces, se tiendan a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. No debemos olvidar que sin clientes no hay empresa, y sin servicio no hay clientes.



### Servicio de productos

El servicio de productos tiene dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

Estos son los dos factores que interesan, por ejemplo, al comprador de un automóvil o de un ordenador, además de la utilidad y las prestaciones técnicas del producto.

### El grado de despreocupación

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que este va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero. Mide los efectos en cuanto a:

- Entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar el aparato.
- Comprender su funcionamiento.
- Utilizarlo a pleno rendimiento.
- Desprenderse de la antigua máquina o revenderla, etc.

Además, valora los costes derivados del uso de la máquina:

- Coste de mantenimiento.
- Coste de instalación.
- Coste de transporte.
- Y coste de no poder disponer de ella.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo no causarle preocupaciones.

Un cliente satisfecho es el que puede llamar a un número de teléfono donde le informan de cómo solucionar un problema o donde puede realizar sugerencias; es aquél que recibe ayuda cuando la solicita, aquél que puede ir acompañado a probar un nuevo vehículo o al que se le explica el funcionamiento de una nueva aspiradora, etc.

No todos los compradores de productos exigen el mismo grado de desprecocupación. Algunos prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte del servicio. Así, por ejemplo, existen numerosos comercios en el campo de la informática que lo han entendido perfectamente al ofrecer distintos niveles de servicio, que van desde el todo en uno: nos ocupamos de todo por usted, hasta la reparación de piezas, y la simple mano de obra.

**Ejemplo:** Una persona puede comprar un ordenador en unos grandes almacenes y ocuparse de todo a cambio de pagar menos, o hacerlo en una tienda especializada donde se encargan del transporte, instalación, y reparación del equipo informático.

### El valor añadido

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede darse de muchas formas:

- En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza: el Mercedes satisface al hombre de negocios que quiere dar una imagen de seriedad y bienestar material; el Porsche responde a la necesidad de prestigio de una persona con espíritu deportista; un ordenador IBM ofrece la garantía de ser un producto seguro; un Macintosh atrae a gente con espíritu innovador y creativo.
- Incluye la ayuda para resolver problemas. Gracias a esta actitud, muchos pequeños comerciantes han conseguido ganar la batalla a grandes empresas, en su propio terreno. La empresa trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para concebir y desarrollar compras adaptadas a sus necesidades, estableciéndose un vínculo personal entre cliente y comerciante.

- El valor añadido es, también, el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito (práctica muy frecuente en el sector inmobiliario), organizar un mercado de ocasión para máquinas viejas, o conceder facilidades de pago, etc.
- Se puede crear en torno al apoyo postventa: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.
- Por último, el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad, por ejemplo: rapidez en la entrega o en la fabricación, la posibilidad de modificar la demanda en curso, etc. Por ejemplo: McDonald's se caracteriza por la rapidez con que atiende a sus clientes que deben ser servidos en tan solo cinco minutos. Como hemos indicado anteriormente, una política de servicio asociada a un producto puede, por lo tanto, examinarse en función de dos parámetros: el grado de despreocupación y el valor añadido. Si se disocia el servicio según las etapas de la venta, se obtiene el casillero de análisis de la figura que aparece a continuación.

Cada empresa debe definir sus prioridades y optar por una política de servicio que apoye la comercialización de su producto. Si una empresa opta, por ejemplo, por distinguirse por su "política de despreocupación" antes, durante, y después de la venta, deberá asegurar a los clientes los servicios siguientes: la posibilidad de establecer un contacto telefónico con el interlocutor adecuado de la empresa, facilitar una documentación legible, ayudar a poner en marcha el producto, entregarlo rápidamente, y facturar sin errores con textos claros y minimizando los costos de mantenimiento, averías, y reparaciones.

La clave para lograr una elevada lealtad de los clientes consiste en ofrecer un elevado valor añadido. Según algunos autores, las empresas tienen que desarrollar un sistema de entrega de valor y una oferta de valor competitivamente superiores. La oferta de valor de una empresa es mucho más que su posicionamiento respecto a un único atributo del producto; es una afirmación sobre la experiencia del mismo que recibirán los clientes con el producto y en su relación con el proveedor. Una empresa debe ofrecer una promesa sobre la experiencia total que el consumidor puede esperar recibir. Que la promesa se cumpla dependerá de la capacidad que tenga la compañía de gestionar su sistema de entrega de valor. El sistema de entrega de valor incluye todas las comunicaciones y todas las experiencias que tenga el cliente con el producto.

Algunas empresas consiguen dar valor y satisfacción a sus clientes.

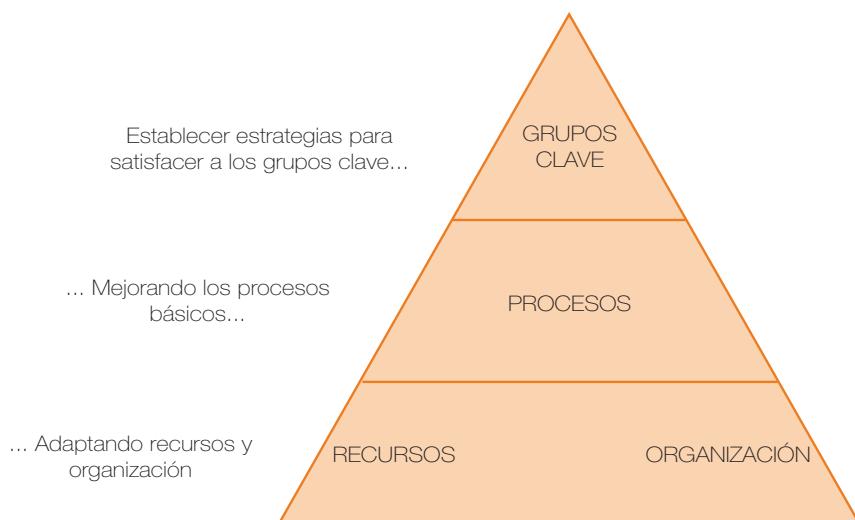
**Esas empresas se denominan de Alto Rendimiento.**

La consultoría Arthur D. Little propuso un modelo que identificaba y definía las cuatro características de una empresa de alto rendimiento. Estas serían:

- **Grupos clave.** El punto de partida de cualquier empresa consiste en identificar los grupos que hacen posible su existencia. Tradicionalmente, la mayoría de las empresas han venido preocupándose de sus accionistas. Sin embargo, muchas se han dado cuenta de que, a menos que satisfagan a diversos grupos clave - clientes, empleados, suministradores, distribuidores- los beneficios de los accionistas no podrían garantizarse. Esto nos conduce a pensar que las empresas deben, como mínimo, satisfacer el umbral de expectativas de los distintos grupos que hacen posible su existencia.

Por otra parte, las empresas podrían plantearse como objetivos, de cara a los distintos grupos, niveles superiores al umbral mínimo de expectativas. Así, por ejemplo, podrían tratar de deleitar a sus clientes (ofreciéndoles más satisfacción de la que esperan), dar un buen nivel de satisfacción a sus empleados y cumplir con el umbral mínimo de cara a los suministradores.

Existe una relación dinámica que conecta a los distintos grupos clave. Proporcionando un alto nivel de satisfacción a los empleados se consigue que estos sean eficientes en el trabajo. Los productos y servicios de alta calidad proporcionan satisfacción. Los consumidores satisfechos compran más veces y contribuyen a la mejora de la rentabilidad empresarial y del nivel de satisfacción de los accionistas, lo que a su vez permite mejorar el entorno laboral de los empleados. Este es el círculo que alimenta los beneficios y el crecimiento.



- **Procesos.** La mejor forma de que las empresas puedan conseguir buenos niveles de satisfacción es a través de una buena gestión de sus procesos.

Las empresas de alto rendimiento se centran cada vez más en la necesidad de gestionar los procesos comerciales centrales, tales como el desarrollo de nuevos productos, la obtención de nuevos clientes y la conservación de clientes, así como su total satisfacción.

- **Recursos.** Para llevar a cabo los procesos, las empresas necesitan recursos tales como mano de obra, materiales, maquinaria e información. Estos recursos se pueden tener en propiedad, en alquiler o ser gestionados por una tercera empresa. Actualmente las compañías se están dando cuenta que pueden ser más competitivas dejando que otras externas realicen algunas tareas a menor coste (servicios de limpieza, cuidado de los jardines, etc.).

La clave consiste en poder poseer y controlar los recursos y competencias centrales que constituyen la esencia de la empresa. Una competencia central se caracteriza por los tres elementos siguientes:

1. Constituye una Ventaja Competitiva al hacer una importante contribución a las ventajas percibidas por el cliente.
  2. Tiene una amplia gama de aplicaciones potenciales para diversas áreas del mercado.
  3. Es difícil de imitar por los competidores.
- **Organización.** La organización de la empresa la integran su estructura, políticas y cultura. La política y las estructuras se pueden cambiar, aunque no exentas de dificultad. Pero cambiar la cultura de la compañía resulta mucho más difícil. No obstante, lograr cambiar la cultura de la organización constituye, a menudo, la clave para aplicar con éxito una nueva estrategia.

### El servicio de los servicios

Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de los servicios” comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

## Dimensiones del servicio en torno a los productos

	Antes de la venta	Instalación	Después de la venta
Control de despreocupación			
Valor añadido			

### La prestación

Cuando un cliente reserva una habitación compra descanso. Cuando solicita un crédito, es para pagar algo, un master, un apartamento, etc. Cuando se suscribe a un seguro compra tranquilidad. De la misma forma, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. En este sentido, un espectáculo solo proporcionará diversión si el asiento es cómodo. Así mismo, el propietario de un restaurante que busca una fuerte rotación de mesas, no puede satisfacer a un cliente que busca solo un rato de tranquilidad.

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no es algo insignificante. Nada se parece más a un billete de avión que otro billete de avión, ni nada más parecido a un hotel que otro hotel. He aquí la explicación del éxito logrado por algunas empresas aéreas que han ofrecido a los hombres de negocios, que son su clientela clave, un conjunto de servicios adicionales: clase Negocios, salón de espera, facturación de equipajes en el hotel, uso intensivo de tarjetas de crédito y otras muchas cosas.

### La experiencia vivida

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La sensación experimentada durante la prestación del servicio será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.