

## Capítulo 5

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

### MOMENTOS DE VERDAD

*“Tenemos por ahí unos 50.000 momentos de verdad todos los días”*

Jan Carlzon  
Presidente Scandinavian Airlines

Jan Carlzon se hizo famoso por evitar el cierre de la compañía Aerolíneas Escandinavas cuando ésta pasaba por su peor momento. Le fue ofrecido el cargo de presidente de la compañía con el objetivo de mejorar su posición competitiva. Y no solo lo hizo sino que en unos cuantos años la llevó hasta ser considerada como la mejor aerolínea europea en cuanto al servicio.

Con base en su experiencia escribió el libro *El momento de la verdad*, en el cual cuenta la manera como logró modificar la cultura de la organización y volcar la empresa hacia el cliente. A partir de dicha experiencia creó el concepto de Momento de verdad.

### 5.1 CONCEPTO DE MOMENTO DE VERDAD

Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
99  
ebrary

forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto.

El cliente entra en contacto con la empresa en cualquier momento, de cualquier forma: porque visita la empresa, o recibe la visita de un empleado de la misma, o porque hace una llamada telefónica, o ve su publicidad, o ingresa a su página web, o remite un correo electrónico, o recibe una carta, es decir, de múltiples maneras.

Lo interesante del asunto es que de acuerdo con la calidad de ese contacto el cliente califica el servicio e incluso el producto de la empresa, muchas veces sin siquiera conocerlo. Como existen tantas posibilidades de que el cliente tenga momentos de verdad con la empresa, ésta debe estar preparada para conseguir que todos y cada uno de ellos sean agradable para el cliente.

Es en los momentos de verdad en donde se hacen clientes o se pierden clientes. Constituyen una oportunidad única para fidelizar los clientes actuales de la compañía y acrecentar su base de clientes. En consecuencia, la empresa debe estar siempre preparada para dar respuestas adecuadas a los momentos de verdad de los clientes y conseguir que éstos sean satisfactorios para ellos.

## 5.2 CICLO DEL SERVICIO

Como bien afirmaba Carlzon, existen muchos momentos de verdad todos los días en la empresa, de tal forma que su análisis, planeación y mejora se dificulta si no se tiene una herramienta adecuada que permita organizarlos. Dicha herramienta es el Ciclo del servicio.

El ciclo del servicio es una figura circular en la cual se agrupan los momentos de verdad asociados a un servicio específico de la empresa. Su conocimiento permite a la empresa realizar los análisis pertinentes y prepararse para lograr que el cliente esté satisfecho y permanezca con la empresa.

En la figura 5.1 se presenta el ciclo de un servicio en el que todos, de una forma y otra, tenemos experiencia: la compra en un supermercado. Alrededor de este ejemplo se explicará la esencia de esta herramienta.

Existen algunas recomendaciones de forma con respecto al diseño de un ciclo de servicio. Recuérdense que ésta es una herramienta gráfica que debe permitir observar todo el conjunto de momentos de verdad que se asocian a un servicio en particular.

Debe indicarse claramente el punto en el cual comienza el ciclo y aquél en que finaliza. Los momentos de verdad se colocan en secuencia lógica en la misma dirección en que corren las manecillas del reloj. Es importante tener claro que los momentos de verdad son del cliente y por lo tanto su redacción debe hacerse desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. De igual manera el nombre del ciclo corresponde al uso del servicio que hace el cliente, no a la prestación del servicio que brinda la empresa: por eso el nombre del ciclo del servicio del ejemplo es Compra en supermercado y no Venta en supermercado.

Debe tenerse claro que no corresponde a un procedimiento de la empresa sino a un ciclo que incluye momentos de verdad; lo anterior quiere decir que en donde no exista presencia y acción del cliente no hay momento de verdad y en consecuencia no pertenece a un ciclo del servicio. En contraste, los procedimientos son internos y no necesariamente exigen la presencia y acción del cliente, solo de los colaboradores de la empresa.

En cuanto al ciclo del servicio, es importante que la empresa analice cada uno de los momentos de verdad con el fin de anticiparlos y generar experiencias positivas para el cliente en cada uno de ellos.

Veamos alrededor del ejemplo: en el primer momento de verdad es importante determinar si el supermercado en análisis posee parqueadero o no, si es positiva la respuesta debe analizarse si su entrada es rápida o si se forman filas de vehículos para ingresar que signifiquen pérdida de tiempo y molestia para el cliente, de igual manera su seguridad al ingreso, entre otros.

Para el segundo momento de verdad el análisis se centra en la capacidad del parqueadero en términos del número de sitios habilitados para parquear, de igual forma en el tamaño de cada sitio y la comodidad que tiene el cliente para parquear su vehículo rápida y adecuadamente.

**Figura 5.1 Ciclo del servicio**



Fuente: elaboración propia

En el tercer momento de verdad se analiza si existen suficientes puertas de ingreso al supermercado, si éstas están cerca del parqueadero, si las de ingreso son diferentes a las puertas de salida, si tienen el tamaño suficiente para evitar que los clientes se incomoden al entrar, etc.

En el cuarto momento de verdad debe analizarse en dónde se ubican los carritos para que los clientes transporten los artículos que van a comprar, si éstos se encuentran cerca de las puertas o si por el contrario se debe recorrer todo el supermercado para encontrar uno de ellos. También se analiza si existen diferentes tamaños de carritos para diferentes tipos de necesidades, igualmente se analiza cuál es el estado de mantenimiento de dichos carritos.

En el quinto momento de verdad el supermercado debe asegurarse de tener todo tipo de mercancía que el cliente pudiera necesitar, además

de diferentes marcas, formas y presentaciones de los diferentes artículos que comercializan. Todo con el fin de que el cliente tenga opciones diversas para decidir su compra.

El cliente puede necesitar consultar acerca de un producto o de una sección específica, o de un precio y es allí donde surge el siguiente momento de verdad. Es importante que la empresa determine si tiene empleados para ese fin y si es así cuál es la actitud de éste y cómo se comporta ante los requerimientos del cliente.

En el momento de verdad "Va a la caja", el cliente ha terminado ya sus compras y pasa a realizar el pago. Es importante analizar con cuántas cajas cuenta el supermercado, cuántas abiertas, si las abiertas son suficientes para el número de clientes que se encuentran en el supermercado, si existen cajas especiales para cancelar números pequeños de artículos, entre otros.

El momento de verdad "El cliente espera turno" tiene que ver con la tecnología que maneja el supermercado en las cajas, con la existencia de código de barras o medios similares para agilizar el registro de las compras, con las competencias del personal responsable de las cajas, con la existencia de empacadores, etc.

El siguiente momento de verdad lleva al análisis de los diferentes medios de pago que maneja el supermercado (efectivo, cheque, tarjeta débito, tarjeta crédito, bonos y otros similares) de tal forma que faciliten el pago por parte del cliente.

En el siguiente momento de verdad debe revisarse si existe personal especializado en la forma adecuada de empacar los artículos, que aunque parece sencillo puede ocasionar grandes incomodidades al cliente, por ejemplo, por peso excesivo que haga que las bolsas se rompan o por empacar artículos no compatibles, como galletas e insecticida, en una misma bolsa.

En el momento de verdad "Sale del supermercado" se puede realizar el mismo tipo de análisis que se hizo en "Entra al supermercado".

En el siguiente momento de verdad es conveniente analizar si existen en el parqueadero lugares establecidos para dejar allí los carritos o si los clientes deben abandonarlos en cualquier lugar, obstruyendo los sitios de estacionamiento. En algunos casos hay personal pendiente de estos carritos para circularlos y evitar desorden.

Para el último momento de verdad se puede realizar el mismo análisis que se hizo para el primero.

Como se puede concluir del ejemplo anterior, el ciclo de servicio permite determinar todos los momentos de verdad que tiene un cliente frente a un servicio de la empresa. Pero más importante que esta mera observación es que la empresa, dentro de su esquema de gestión, puede tomar las decisiones pertinentes para asegurar la completa satisfacción del cliente en cada uno de los momentos de verdad que conforman el ciclo de servicio en análisis.

### 5.3 MOMENTOS CRÍTICOS DE VERDAD

Todos los momentos de verdad son importantes para el cliente y por ende para la compañía; sin embargo existen unos llamados momentos críticos de verdad que deben ser considerados con toda su importancia por las implicaciones que puede generar para la fidelidad del cliente.

Los momentos críticos de verdad son aquéllos que si no se manejan adecuadamente conducen al descontento del cliente, a la pérdida de su lealtad e incluso a su pérdida como cliente.

Es importante aclarar que momento crítico de verdad no es igual a momento amargo o desagradable de verdad. Es decir, mientras este último es una situación que efectivamente ha ocurrido, el primero es una situación potencial, que de manejarse mal por parte de la empresa podría generar la pérdida del cliente; sin embargo en la actualidad éste podría ser un momento de verdad bien manejado.

Volvamos al ejemplo, para visualizar cuáles podrían ser momentos críticos de verdad en este caso:

Figura 5.2 Ciclo de servicio con momentos críticos de verdad



### Momento crítico de verdad

Fuente: elaboración propia

Los momentos de verdad "Entra al parqueadero" y "Cancela" pueden ser considerados momentos críticos de verdad porque si no se manejan bien por parte de la empresa y por este motivo generan descontento en el cliente, éste optará por cambiarse de empresa.

Si no encuentra parqueadero simplemente no entrará y si se demora mucho en la fila para pagar es muy probable que no vuelva a comprar en este supermercado.

## 5.4 MODELO DE UN MOMENTO DE VERDAD

Para finalizar es interesante analizar qué pasa en la relación cliente-empresa que ocasiona que un momento de verdad se genere; es decir, cuáles son los componentes y la relación entre ellos que hace que el cliente tenga una experiencia agradable o desagradable con la empresa. La figura 5.3 esquematiza el modelo general de un momento de verdad.

Tenemos un contexto dentro del cual se presta un servicio y en el cual se ponen frente a frente el marco de referencia del cliente y el marco de referencia del empleado de la empresa. Es en ese contexto en donde se produce el momento de verdad.

Si observamos el marco de referencia, de ambos actores, está conformado por las mismas variables: actitudes, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Pero estas variables pueden comportarse y expresarse de manera diferente en cada actor.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

Cuando el marco de referencia del cliente coincide con el marco de referencia del empleado, se produce un momento agradable o estelar para el cliente; en caso contrario éste será desagradable o amargo para el cliente y podrá significar su pérdida total.

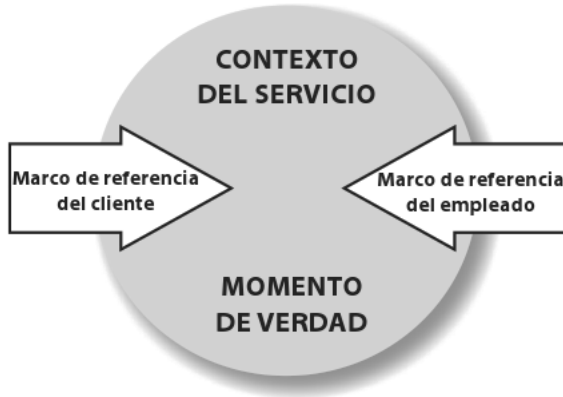
El modelo permite comprender que la empresa debe desarrollar todas sus capacidades para garantizar que el marco de referencia de sus empleados coincida o sea propicio con el marco de referencia de los clientes para asegurar, de esta forma, que cualquier contacto del cliente con la empresa sea agradable.

**Figura 5.3 Modelo de un momento de verdad**

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

**INSUMOS**

Actitudes  
Valores  
Creencias  
Deseos  
Sentimientos  
Expectativas



**INSUMOS**

Actitudes  
Valores  
Creencias  
Deseos  
Sentimientos  
Expectativas

Fuente: elaboración propia



Algunas de las acciones que se pueden emprender para este propósito son: desarrollar adecuados procesos de selección, capacitación permanente (en lo técnico y en cuanto a la sensibilización hacia el servicio), programas de desarrollo de personal, establecimiento de políticas claras con relación al servicio, entre otras.



## Autoevaluación

1. Explique en su concepto, ¿qué es un momento de verdad? ¿Por qué es importante para las empresas?
2. ¿Qué es un momento crítico de verdad? ¿Qué diferencia tiene un momento crítico de verdad con un momento de verdad negativo para el cliente?
3. Elija un servicio que su empresa le preste al cliente y dibuje el ciclo de servicio pertinente.
4. Con base en el ciclo del servicio anterior, establezca y sustente los momentos críticos de verdad.
5. Explique el modelo de un momento de verdad.

### SISTEMA DE SERVICIO

Anteriormente la empresa definió la promesa de servicio al cliente (estrategia del servicio), la cual genera máxima satisfacción al cliente y se convierte en ventaja diferenciadora que hace que él la prefiera frente a ofertas similares de los competidores.

De igual manera, la organización ha analizado los momentos de verdad de los clientes mediante la utilización de los ciclos de servicio con el fin de optimizar la satisfacción del cliente en cada uno de sus contactos con la empresa.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

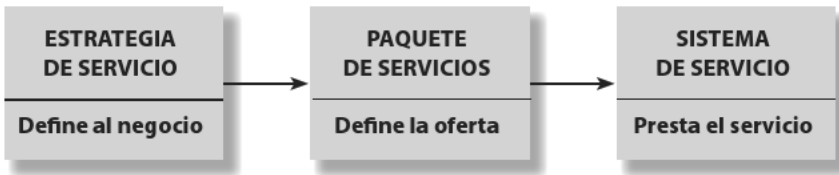
La prioridad de la empresa debe orientarse ahora a definir la manera como prestará el servicio que dará respuesta a la estrategia del servicio que se le ha prometido al cliente y que optimizará la calidad de los contactos que éste tenga con la organización.

Surge entonces el tema del Sistema de servicio, que realmente corresponde a la forma como la empresa producirá el servicio que le prestará a sus clientes. Es de anotar que el servicio también se produce, lo que sucede es que su producto es intangible. En el ítem 3.4 se detallan algunas de las características del servicio cuando es considerado un producto.

Para definir y diseñar el sistema de servicio, es necesario analizar el encadenamiento del sistema, tal como se presenta en la figura 6.1. En el sistema del servicio se integran la estrategia del servicio, el paquete de servicio y el sistema de servicio propiamente dicho.

En primer lugar, se ha definido la promesa de servicio al cliente mediante la estrategia del servicio, ésta define el negocio. A continuación la empresa debe definir el paquete de servicios, es decir la oferta para el cliente. Solo después de realizar estos dos pasos, la empresa tendrá los elementos para definir el sistema de servicio, pues es éste el que presta el servicio que se ha definido en el paquete de servicios para poder cumplirle la promesa al cliente, establecida mediante la estrategia del servicio.

**Figura 6.1 Encadenamiento del sistema de servicio**



Fuente: elaboración propia

## 6.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO

Es necesario aclarar que la estrategia de servicio, a esta altura del proceso, ya ha sido definida por la empresa en términos de lo establecido en el ítem 4.2; es decir, no se trata de una nueva estrategia del servicio sino que se invoca la que ya ha sido diseñada para poder iniciar el encadenamiento del sistema de servicio.

Es importante añadir algunos elementos que complementan lo ya descrito en la estrategia de servicio. En primera instancia, para su diseño debe tenerse la capacidad de ver la selva a través de los árboles: si estuviéramos en un viaje que sobrevuele la selva solo veríamos la copa de los árboles y podríamos pensar que ésa es la selva; sin embargo, todos sabemos que no es así, la selva es agua, flora, fauna, minerales, cultura, entre otros.

Igual sucede con la estrategia de servicio de la empresa, debemos tener la capacidad para ver más allá de lo aparente con relación a los gustos y expectativas del cliente. No siempre el cliente evidencia sus requerimientos y por tal motivo podríamos formular una estrategia de servicio poco significativa para él. Hay que indagar, preguntar una y otra vez, analizar, observar, leer entre líneas, profundizar. Solo así la estrategia del servicio será realmente diferenciadora y propiciará la construcción de ventaja competitiva.

Recordemos que la estrategia de servicio es, a nivel interno, un principio organizacional que permite a la gente de la compañía canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio al cliente.

Una estrategia de servicio es importante por varios motivos; además de la capacidad que genera la empresa para satisfacer al cliente, ésta se convierte en un elemento fundamental para el posicionamiento del negocio, proporciona una dirección uniforme para la organización y permite que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y qué es importante para la empresa.

La estrategia de servicio es inicialmente un elemento de la planeación organizacional, después se convierte en una guía para la acción y para el control empresarial. Al igual que cualquier otro elemento de planeación debe ser flexible con el fin de recoger e implementar los cambios que se presentan usualmente en los gustos y preferencias del cliente. De tal manera que existen dos motivos para replantear la estrategia de servicio:

**Para anticiparse a los cambios en el mercado.** Es decir, para ejercer una actitud proactiva, que vaya un paso adelante de la competencia e incluso de las mismas decisiones de los clientes. Cuando se es proactivo es más fácil construir ventaja competitiva de largo plazo, que sea difícil de copiar por la competencia.

**Para responder a crisis que se presentan cuando se pierde contacto con el mercado.** En este caso se ejerce una actitud reactiva que busca dar respuesta a problemas que la empresa vive por no conocer los nuevos gustos, preferencias y requerimientos de sus clientes.

No es la mejor actitud pues siempre es preferible ser proactivo y anticiparse, pero hay empresas que no son proactivas y tampoco reaccionan: éstas por lo general desaparecen del mercado.

Recordemos que la estrategia de servicio debe diseñarse con base en la información demográfica y psicográfica de los clientes, lo cual se logra mediante la realización de investigaciones de mercados, las bases de datos de clientes, el manejo de sistemas CRM (*Customer Relationship Management* o Administración de Relaciones con los Clientes), entre otros.

Adicional a lo anterior, la estrategia de servicio debe enmarcarse dentro de la misión de la compañía y corresponder a los principios y valores que vive la organización.

## 6.2 PAQUETE DE SERVICIOS

Es la oferta de la compañía, la respuesta que ésta entrega a los requerimientos de sus clientes y la manera como materializa la promesa que les ha hecho mediante su estrategia de servicio.

El paquete de servicios es el agregado total de los bienes, servicios y experiencias que se ofrecen al cliente. Obsérvese que en el servicio es muy importante la sumatoria de experiencias que se le ponen a disposición del cliente. Actualmente no solo se venden productos y servicios a los clientes; se les vende sentimientos, sensaciones, imágenes, todas ellas se convierten en experiencias para el cliente, las cuales deben ser agradables en consideración a la intencionalidad de la empresa.

Para dar una respuesta completa al cliente deben tenerse en cuenta el paquete de servicios principales y el paquete de servicios secundarios, los cuales constituyen el todo coherente del paquete de servicios.

### 6.2.1. Paquete de servicios principales

Es considerado como el centro de mesa de la oferta de servicios; allí están los servicios que la empresa presta en desarrollo de su objeto

social. Ejemplos de éste son: consulta general, consulta especializada, urgencias y hospitalización en una empresa de servicios de salud; línea telefónica fija y línea telefónica móvil en una empresa de servicio telefónico.

### 6.2.2 Paquete de servicios secundarios

Es complementario y proporciona el valor agregado del paquete total para el cliente; son servicios adicionales que logran, en la mayoría de los casos, generar fidelidad en los clientes. Ejemplos de éste son: en el caso de la empresa de salud prestación de sus servicios en el domicilio del cliente o servicio de transporte especializado; en una empresa de servicio telefónico el paquete de servicios secundarios puede ser el acceso a internet o el servicio de televisión sobre ip.

El paquete en conjunto debe proporcionarle al cliente beneficios explícitos (claramente identificados), pero también beneficios implícitos (aquéllos que no son evidentes, que no están claramente identificados, pero que logran desarrollar sensaciones de satisfacción en el cliente).

Éste debe ser capaz de cumplir la promesa de servicio que se le ha hecho al cliente en la estrategia de servicio formulada.

## 6.3 SISTEMA DE SERVICIO

Definida la estrategia de servicio y diseñado el paquete de servicios, corresponde ahora sí determinar la manera como se producirán estos servicios; es decir, el sistema de servicio.

Éste es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta el servicio para satisfacer las necesidades del cliente. Como se desprende del concepto, el sistema de servicio comprende toda la infraestructura necesaria para prestarle los servicios al cliente pero también los procedimientos pertinentes para hacerlo. De igual manera debe determinarse cuál es el talento humano de la organización que interviene en cada paso del procedimiento y cuáles son los elementos físicos que utilizar para poder realizarlo.

El diseño del sistema de servicio se basa en el precepto de hacer bien las cosas buenas, mediante la planificación al detalle y con cuidado de todos los pasos que debe realizar la gente de la organización para utilizar adecuadamente la infraestructura disponible con el fin de satisfacer al cliente mediante la prestación de excelentes y pertinentes servicios.

De esta forma debe hacerse una planeación de los servicios en forma sistemática, es decir, paso a paso debidamente evidenciado (procedimientos documentados) con el fin de garantizar que los servicios se desarrollen siempre de la misma forma, independientemente del momento en que se haga y de la persona que lo realice.

Lo anterior genera a su vez la planeación del sistema de trabajo, en el día a día, para lograr que las actividades rutinarias que desarrolla el talento humano de la empresa se enmarquen dentro de los procedimientos diseñados.

Recuérdese que en el triángulo del servicio se planteó cómo uno de sus elementos –los sistemas- debía ser amable para el cliente; esta característica es premiada por los clientes con su fidelidad. De igual manera el sistema de servicio debe estar enfocado al cliente y ser muy amable para él; esto es: debe ser fácil para el cliente interactuar con él y disfrutar los servicios que la empresa le presta.





## Autoevaluación

1. Diseñe el paquete de servicios de su empresa. ¿Qué relación tiene con la estrategia de servicio propuesta en el capítulo 5?
2. Explique cuál es la relación entre el paquete de servicios secundarios y el paquete de servicios principales diseñados en el ítem anterior.
3. ¿Cuál es la importancia para la empresa del paquete de servicios secundarios?
4. Diseñe el sistema del servicio de su empresa, teniendo en cuenta los tres elementos que allí se interrelacionan.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

## Capítulo 7

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Una vez diseñado el sistema de servicio, descrito en el capítulo anterior, podría pensarse que ya el proceso de implementación de la gerencia del servicio se ha completado. Y es comprensible pensarlo pues a esta altura se han diseñado los elementos del triángulo del servicio –estrategia de servicio, sistemas y gente-, se han identificado los momentos de verdad del cliente con la organización mediante la utilización de ciclos de servicio, y se ha diseñado el sistema que permite prestarle los servicios al cliente.

Sin embargo aun no se puede dar por finalizado este proceso. ¿Cómo mejorar el servicio día a día, en cumplimiento de la filosofía de mejoramiento continuo? ¿Cómo conocer lo que el cliente piensa? ¿Cómo conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios recibidos?

Surge entonces el Sistema de evaluación del servicio como una forma de conexión permanente con el cliente en la medida en que la empresa pone a su disposición una serie de instrumentos para que éste pueda expresar su concepto sobre los servicios recibidos y sobre la calidad de sus experiencias con la empresa.

El sistema de evaluación del servicio debe ser parte de una cultura de evaluación que se construya en la organización, a partir de la cual se

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
117  
ebrary

desarrollan los diferentes instrumentos que permitan operar el sistema. A continuación se abordará cada uno de estos aspectos.

## 7.1 CULTURA DE EVALUACIÓN

La evaluación del servicio debe constituirse en un valor para la organización que genere acciones habituales en el trabajo del día a día, pero enmarcado dentro de las definiciones estratégicas de la organización.

En muchos casos el cliente se expresa mediante gestos, ademanes, palabras y expresiones que pueden decir mucho acerca de los servicios que ha recibido pero que pasan desapercibidas por los colaboradores de la organización pues no lo consideran importante o simplemente no han desarrollado la capacidad de percibirlo e interpretarlo.

La generación de una cultura de evaluación considera los siguientes aspectos:

### 7.1.1 Los clientes no son criaturas constantes

Los clientes modifican sus preferencias y gustos sin previo aviso. Cada vez más estos cambios se dan en intervalos de tiempo menores; seguramente muy influenciados por la cantidad y disponibilidad de información que los clientes tienen a través de los medios masivos de comunicación y de redes de información sobre plataforma internet.

Si la empresa no está conectada con el mercado, los clientes modifican sus requerimientos y ésta no se entera, sigue produciendo los mismos bienes que antes para unas exigencias que ya han cambiado, que no existen, y que por tanto no van a ser demandados. La empresa pierde vigencia y empieza a tener serios problemas para su supervivencia.

### 7.1.2 Se debe hacer de la evaluación un hábito

Para todas las personas de la organización, independientemente de su

cargo y de los procesos en los que intervenga, la evaluación del servicio debe ser algo que se haga de manera habitual, como algo normal dentro de las actividades diarias, que no le genere traumatismos pero sí muchos beneficios a la empresa.

Como se mencionó anteriormente cuando la evaluación se ha convertido en un hábito para los colaboradores de la empresa, éstos son capaces de interpretar cualquier manifestación del cliente con respecto a la calidad del servicio y a su propio nivel de satisfacción. Y estas manifestaciones ocurren día a día y a todo momento.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

### **7.1.3 Conciencia corporativa**

La organización en su conjunto debe hacer consciente la necesidad de estar generando espacios para la evaluación permanente de la calidad del servicio por parte de los clientes.

Es importante anotar que no se trata de procesos de evaluación interna que haga la empresa, como la evaluación del desempeño de los colaboradores o la evaluación de gestión con respecto a las actividades empresariales. Se trata de la evaluación que hace el cliente con respecto a los servicios que ha recibido; lo cual, por supuesto, debe generar análisis y actividades de mejoramiento por parte de la empresa.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

### **7.1.4 Antenas orientadas a clientes externos e internos**

Para un adecuado desarrollo del sistema de evaluación del servicio es imprescindible que la empresa esté permanentemente enfocada a escuchar la voz del cliente externo. Para ello debe poner a su disposición los instrumentos que de acuerdo con las circunstancias, con las rutinas del cliente y con las características de la empresa, sean los más adecuados para que el cliente comunique a la empresa su evaluación. En el siguiente ítem se especificarán algunos de dichos instrumentos.

Pero también es importante que la empresa se oriente a escuchar a sus clientes internos. Anteriormente se mencionó que la evaluación debía

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
119  
ebrary

ser un hábito para propiciar la interpretación que el talento humano de la empresa realice de las manifestaciones que el cliente hace con respecto a la calidad del servicio. Siendo así, es indispensable que los niveles directivos de la empresa escuchen a sus colaboradores, quienes son por excelencia los que reciben los conceptos verbales o gestuales del cliente con relación al servicio.

Para operacionalizar esta cultura orientada a la evaluación es necesario construir un sistema de evaluación del servicio, a partir de la utilización de instrumentos de evaluación que se clasifican en dos categorías: información primaria sistematizada y retroinformación informal. Estas categorías tienen a su interior diferentes instrumentos que se complementan entre sí para ofrecerle a la compañía información suficiente acerca de las experiencias del cliente, con el objetivo de mejorar permanentemente.

A continuación se explica cada una de dichas categorías.

## 7.2 INFORMACIÓN PRIMARIA SISTEMATIZADA

Corresponde a una serie de instrumentos considerados como “formales”. La calidad de formal está basada en la capacidad que tiene la empresa para asegurar la obtención de la información correspondiente a la evaluación del servicio que hace el cliente.

Esto quiere decir que cualquier instrumento que cumpla con la condición de ser aplicado a discreción por la empresa hace parte de esta categoría.

El sistema de evaluación del servicio debe estar basado en ese tipo de instrumentos pues solo así la empresa se asegura de tener la información de la evaluación que hace el cliente para, con base en ella, emprender acciones de mejora continua.

Algunos ejemplos de estos instrumentos son: los grupos focos, las entrevistas y las encuestas.

### 7.2.1 Grupos focos

Son reuniones de clientes que la empresa convoca con el fin de que evalúen la calidad del servicio que reciben de ella. La empresa trae a sus clientes representativos para este ejercicio desde sus lugares de origen, los transporta, los hospeda cuando es pertinente y los atiende con el fin de que solo piensen y se preocupen por evaluar el servicio que reciben.

Para desarrollar este instrumento es necesario acudir a expertos que manejan metodologías adecuadas con el fin de obtener la información que le interesa a la empresa. Dependiendo del tamaño de la empresa, del grupo foco, de la información que se requiera, entre otros aspectos, el desarrollo de este instrumento puede tomar desde una jornada de cuatro horas hasta varios días.

Éste es el instrumento más costoso de todos pero el que proporciona mayor calidad y cantidad de información para la toma de decisiones posterior. Su utilización debe ser considerada en términos de estas dos variables: costo aceptable para la empresa y profundidad requerida de la información.

### 7.2.2 Entrevistas individuales

La entrevista corresponde a un diálogo estructurado con el cliente que le permita al entrevistador obtener la información crucial acerca de la calidad del servicio que el cliente ha recibido.

Debe ser desarrollada por personal competente con el fin de maximizar la calidad de la información que se quiere obtener. Para su desarrollo debe ejecutarse una adecuada etapa de planeación que incluye la determinación de los clientes que serán entrevistados, las citas previas pertinentes y la elaboración de la guía de entrevista (que es muy diferente a una encuesta) que seguirá el entrevistador.

Este instrumento es menos costoso que el grupo foco pero su nivel de profundidad en la información es menor, aunque también se obtiene información de tipo cualitativo, muy importante para la toma de decisiones.

### 7.3.3 Encuestas

Corresponden al instrumento más conocido y utilizado para recoger la información de los clientes. Además es el más económico de los tres mencionados y el que brinda menor profundidad en la información recaudada, sin que esto signifique que no sea recomendable y adecuado utilizarlo. Por su estructura, la encuesta se diseña con base en preguntas de respuesta cerrada con el fin de hacer más ágil su tabulación y posterior análisis de la información.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

Las encuestas se aplican con el fin de indagar fundamentalmente sobre tres aspectos:

**Valor del servicio**, entendido como la generación de valor agregado que el cliente siente que recibe al utilizar los servicios que la empresa le ofrece.

**Calidad del servicio**, en términos de la respuesta que el servicio le ofrece a los requerimientos establecidos por el cliente.

**Habilidad de la compañía para responder a las necesidades del cliente**, básicamente cuando el cliente modifica sus requerimientos.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

En la aplicación de uno o varios de estos instrumentos, o de otros con características similares, la empresa debe evitar la aparición de sesgos que alteren los resultados finales y su interpretación. Es recomendable que siempre la determinación de los clientes que serán indagados sea aleatoria, utilizando las técnicas de muestreo pertinentes.

Obsérvese que en todos estos casos es la empresa la que va hacia el cliente y se asegura de obtener la información de la evaluación del servicio. Otros instrumentos que tengan un *modus operandi* similar podrán ser considerados en esta categoría.



### 7.3 RETROINFORMACIÓN INFORMAL

Esta es una categoría que complementa la anterior. En ella se encuentran una serie de instrumentos de evaluación del servicio que son considerados como “informales”. Tal clasificación obedece a que estos instrumentos, a pesar de ser puestos a disposición por la empresa, son diligenciados según la discrecionalidad del cliente: si éste lo desea, deja la información de evaluación a disposición de la empresa, de lo contrario la empresa nunca podrá contar con ella.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

Por esta característica, los instrumentos de retroinformación informal son complementarios a los de la información primaria sistematizada y por tal motivo, en ningún caso el sistema de evaluación del servicio podrá estar basado solo en éstos.

Algunos ejemplos de estos instrumentos son: conceptos verbales de los clientes, formatos y tacos de papel en blanco, buzones, libretas de calificaciones, líneas telefónicas gratuitas, correos electrónicos, entre otros.

#### 7.3.1 Conceptos verbales de los clientes

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
ebrary

Es común que los clientes, cuando reciben los servicios que la organización presta, emitan comentarios verbales que manifiesten su apreciación acerca de la calidad de los mismos. Como se planteó en el ítem de cultura de la evaluación, cuando los colaboradores de la empresa están entrenados y son conscientes de la importancia de la evaluación, estos comentarios son incorporados por la empresa como fuente de la mejora continua.

Su característica, como todos los instrumentos de esta categoría, es que es el cliente –no la empresa- quien toma la decisión de proporcionar la información acerca de la calidad del servicio recibido.

03beb90d3a53fe2cc2e3f654108ebcda  
123  
ebrary

### 7.3.2 Formatos y tacos de papel en blanco

Es un instrumento muy utilizado por empresas de ciertas actividades económicas. Las empresas diseñan formatos que dejan a disposición de sus clientes para que éstos, si así lo deciden, evalúen el servicio recibido. Es común en los hoteles, por ejemplo, que el huésped encuentre en la habitación un formato mediante el cual es invitado a evaluar el servicio, de acuerdo con algunas variables consideradas clave para la satisfacción del cliente.

De igual manera, en otros casos la empresa deja a disposición del cliente (en mostradores, estantes, o cualquier otro lugar de contacto con él) papel en blanco para que el cliente pueda escribir lo que siente y piensa acerca del servicio recibido.

### 7.3.3 Buzones

Son recipientes que la empresa deja disponible en sitios de fácil acceso para que el cliente deposite allí su apreciación acerca de la calidad del servicio. Son muy conocidos los buzones de sugerencias que sirven para realizar mejoramientos en la empresa a partir de la experiencia de los clientes; sin embargo, no se colocan solo con este propósito sino también con fines de evaluación.

Una forma de implementar los buzones, cada vez más usada, corresponde a la utilización de medios electrónicos, lo cual se detallará más adelante por separado.

### 7.3.4 Libretas de calificaciones

Son instrumentos de evaluación diseñados por la empresa que suministran datos de su desempeño desde el punto de vista del cliente. Para su diseño deben definirse cuatro tipos de información: los atributos claves del servicio, la conveniencia relativa e importancia de cada atributo para el cliente, los puntajes de la compañía sobre dichos atributos, y los atributos y puntajes de la compañía si se pueden aplicar.

La libreta de calificaciones es dejada a disposición del cliente para que éste, si así lo decide, califique el desempeño de la organización con respecto a la prestación de sus servicios.

### **7.3.5 Líneas telefónicas gratuitas para el cliente**

Otro instrumento muy utilizado actualmente corresponde a las líneas gratuitas para el cliente, conocidas como líneas 018000. Éstas son ofrecidas al cliente para que éste pueda llamar, sin costo para él, y plantear su concepto acerca de la calidad de los servicios que ha recibido. También son utilizadas para realizar sugerencias, hacer reclamos, plantear quejas o requerir información de interés para el cliente.

### **7.3.6 Correos electrónicos**

Con la utilización cada vez más generalizada de internet en las actividades empresariales y en las relaciones cliente-empresa, este instrumento se ha desarrollado de manera acelerada. Las empresas crean un correo electrónico para que los clientes puedan escribirle electrónicamente acerca de sus experiencias con respecto a la calidad de los servicios recibidos.

Adicionalmente, son colocados en las páginas web o en los portales de internet de las empresas para que el cliente de manera más rápida y transparente pueda remitir sus conceptos y solicitar otros servicios.

También se puede utilizar mediante formularios en las páginas web o en los portales que hacen más fácil su utilización por parte de los clientes.

Cualquier otro instrumento cuya característica sea que queda a libertad del cliente evaluar el servicio y dar esta información a la empresa, deberá ser clasificado en esta categoría de retroinformación informal.

Para el éxito del sistema de evaluación del servicio la empresa deberá estar orientada a la retroalimentación. Esta orientación tiene al menos

dos implicaciones directas: la primera de ellas, la empresa debe diseñar procedimientos claros y expeditos para generar decisiones a partir de la información que el cliente ha proporcionado.

La segunda implicación es que la empresa debe ser capaz de aceptar que está haciendo las cosas mal o que las podría hacer mejor. De lo contrario a la información que recoge este sistema no se le dará ninguna importancia y no será tenida en cuenta en aquellos casos en que sus resultados sean negativos para la organización.

## 7.4 QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES

Es muy importante realizar una adecuada administración de las quejas y reclamos que los clientes le hacen a la empresa; en ellos se evidencia una evaluación negativa del servicio, que ha llegado a la organización por cualquiera de los instrumentos anteriormente analizados.

En investigaciones realizadas en Europa y Estados Unidos se han encontrado diversas situaciones que se resumen en las siguientes cifras:

- ✓ No se tiene noticia del 96% de los clientes descontentos.
- ✓ Cuando hay un problema, el cliente lo comenta por lo menos con 9 o 10 personas.
- ✓ Por cada queja recibida, existen 26 clientes con problemas y 6 de ellos son graves.
- ✓ Si se maneja bien la queja, el 70% vuelve a hacer negocio; si además es rápido, el 95% regresa.
- ✓ El cliente al cual se le resolvió positivamente su queja, se lo comenta por lo menos a 5 personas.

Desde la teoría de la calidad se afirma que toda queja del cliente es un tesoro, porque le permite a la organización enterarse de que tiene un ítem para realizar mejoramiento. Todas las empresas cometen errores con los clientes, pero no todos los clientes le informan a la empresa; de tal manera que existen muchas oportunidades de mejora de las cuales la empresa nunca se entera. Si ésta se convierte en una situación

permanente la empresa se enterará cuando su mercado disminuya e incluso cuando el daño no sea factible de reparar.

Las estadísticas anteriores nos muestran que normalmente la empresa no tiene conocimiento de los errores que ha cometido ni de los clientes que han quedado descontentos, es decir pierde muchas oportunidades de realizar mejora continua.

Adicionalmente a lo anterior, cuando la empresa no satisface los requerimientos del cliente se presenta un efecto bola de nieve en la mala imagen que se genera. Un cliente insatisfecho transmite su insatisfacción a muchos otros y éstos a su vez a otros y de esa manera sucesivamente.

Pero de igual forma, cuando al cliente se le soluciona su queja, éste se recupera para la empresa y se produce también un efecto bola de nieve, más pequeño, que mejora sustancialmente la imagen de la organización ante el mercado.

Por lo anterior resulta imprescindible que las empresas orientadas al cliente diseñen y apliquen procedimientos documentados para la administración de las quejas y reclamos de sus clientes, para lo cual los Sistemas de gestión de la calidad ayudan bastante.



## Autoevaluación

1. ¿Cómo recomienda crear cultura de evaluación en su empresa?
2. Recomiende los instrumentos de evaluación de información primaria sistematizada que su empresa deberá diseñar para sus clientes. ¿Cuándo o con qué periodicidad deberían ser aplicados cada uno? ¿Cuáles son los temas que se deben indagar en cada caso?
3. ¿Cuáles deben ser los instrumentos de evaluación de retroinformación informal que deberían ser implementados en su empresa? ¿Por qué éstos?
4. Explique suficientemente por qué un sistema de evaluación del servicio no puede estar basado solamente en instrumentos de retroinformación informal.