

TESIS DE MAESTRÍA

Maestría en Administración de Negocios

Título:

«Factores de influencia que inciden en la pérdida de clientes de una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones en Buenos Aires Capital Federal y Provincia de Buenos Aires»

Autor: Ing. Emerson Daniel Calderón Rave

Director de Tesis: Lic. Aldo Albarellos

Buenos Aires - 2018

Prólogo

Lograr una ventaja competitiva que pueda ser sostenida en el tiempo se ha convertido en tal vez la única opción para la supervivencia de las empresas en un mercado globalizado como lo es el actual. Nunca a lo largo de la historia de la humanidad había sido tan fácil y rápido acceder a productos y servicios de tan diversos orígenes, proviniendo de lugares otrora impensados para el más aventurero de los comerciantes, situación que fue posible fundamentalmente gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), llevando a las personas a profesionalizarse como clientes, facilitando la investigación, la consulta, la comparación, la comunicación entre clientes y empresa, y tal vez la más importante, la comunicación entre clientes.

Al comprender que el único objetivo de las empresas, independientemente de su sector y de su carácter público o privado es lograr conseguir, satisfacer y conservar a sus clientes, para a partir de ahí lograr permanecer con éxito en el mercado, se establece que son estos y no las compañías quienes realmente tienen la última palabra en el comercio mundial, por lo tanto, de su experiencia con las diferentes empresas depende a su vez el presente y el futuro de estas, de esta forma es imposible el éxito de un producto y/o servicio sin el aval de los clientes, y la noticia perturbadora, es que esta aprobación jamás se puede dar por sentada, el más mínimo descuido de la organización en la relación con el cliente la puede llevar de óptima a pésima en cuestión de segundos.

El mercado de las telecomunicaciones en Latinoamérica y especialmente en la Argentina mantiene una relación poco estable con sus clientes, donde las fallas en la prestación del servicio, los altos costos, la falta de cumplimientos, respuestas y soluciones, impiden crear un vínculo basado en la confianza entre las partes, siendo la exclusividad en la prestación del servicio en algunas zonas el principal elemento diferenciador, por lo menos en lo que respecta a la región de Buenos Aires Capital y Provincia de Buenos Aires. Así, bajo estas circunstancias, a razón de las malas experiencias de los clientes con estas empresas, las quejas y los reclamos relacionados en su mayoría a los mismos problemas, son reiterativos a través de los

diferentes medios de comunicación, lo que ha llevado al detrimento de la imagen de las empresas de telecomunicaciones en la región.

El alto número de bajas de clientes se ha convertido en un valor relativo para las compañías del sector, ya que en comparación con el número de clientes activos parece mínimo. Hablar de no más del 1% mensual de pérdida de clientes no es alarmante, pero de mantenerse este nivel de pérdida a largo plazo conlleva a grandes problemas, cuanto menos financieros para la empresa. Por tal razón, es de suma importancia centrarse en identificar aquellos factores que llevan a la insatisfacción de los clientes antes que en realizar inversiones en aspectos de menor relevancia y los cuales representan menor valor para ellos. Teniendo en cuenta que los servicios ofrecidos en el mercado de las telecomunicaciones no varían de manera sustancial entre los diferentes competidores, la creación de una estrategia competitiva centrada en la experiencia del cliente no parece ser una tarea imposible, partiendo de la base de que la pérdida de clientes y los errores en la prestación de los servicios no puede naturalizarse dentro de las organizaciones y debe considerarse como un obstáculo en el crecimiento de la empresa.

Resumen

En la presente investigación se toma como punto de referencia y con objetivos meramente académicos una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones que opera tanto en la ciudad como en la provincia de Buenos Aires, la cual cuenta con una alta tasa de baja de clientes (0,5% por mes, 6% anual), principal razón que motiva este estudio. Así, a través de un análisis de los principales referentes de la calidad a nivel mundial se sustenta la importancia de los procesos orientados en los clientes como factor fundamental para el desarrollo de una empresa prestadora de servicios, en especial, de servicios de telecomunicaciones. Además, se evidencian las principales fallas en las cuales incurre la empresa objeto de estudio, encontrándose muchas de ellas en los procesos administrativos, que posteriormente repercuten en la calidad del servicio y llevan a la inconformidad de los clientes. La problemática que se analiza en este caso en particular no es ajena al resto de empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en el país y en Latinoamérica; por lo tanto, esta investigación pretende abarcar un tema de interés general más allá de un caso en particular.

Abstract

In this research, a telecommunications service provider that operates both in the city and in the province of Buenos Aires, whose high rate of customer drop-off (0,5% per month) is the reason behind this study, is taken as a reference point and with merely academic objectives. Thus, through an analysis of the main references of quality control at a global level, the importance of customer-oriented processes is supported as a fundamental factor for the development of a service provider company, especially telecommunications services. Moreover, it is demonstrated that the main faults which are detected within the company under study are found in the administrative processes, which subsequently affect the quality of the service and lead to the dissatisfaction of the clients. The problem analysed in this particular case is not unrelated to the rest of the telecommunication services companies in the country and in Latin America; therefore, this research aims to cover a topic of general interest beyond a particular case.

Tabla de contenido

Prólogo.....	3
Resumen	7
Abstract.....	7
Tabla de contenido	9
Lista de tablas	11
Lista de ilustraciones.....	13
Lista de gráficos.....	15
CAPÍTULO I - Introducción.....	17
1.1 Justificación.....	17
1.2 Fundamentación	18
1.3 Planteamiento del problema	20
1.4 Hipótesis.....	21
1.5 Objetivos.....	21
1.6 Metodología.....	22
1.7 Estructura de la tesis.....	25
CAPÍTULO II - Historia y datos generales	27
2.1 Repaso de la prestación de servicios a lo largo de la historia.....	27
2.1.1 Diferencia entre bienes y servicios	31
2.2 Evolución del sector de servicios en América Latina y el Caribe.	33
2.3 Actualidad de los servicios de telecomunicaciones en América latina.....	50
2.4 Evolución de las empresas prestadoras de servicios en Argentina	57
2.5 Actualidad de los servicios de telecomunicaciones en Argentina	65
2.6 Breve Historia de la calidad.....	69
2.6.1 La calidad entra en escena.....	72
2.6.2 La competitividad mundial depende de la calidad	74
2.6.3 De la calidad del producto a la administración de la calidad total	76
CAPÍTULO III - Conceptos que soportan la investigación.....	81
3.1 Contextualizando la calidad	81
3.1.1 Definición de calidad.....	81
3.1.2 La calidad como marco de referencia para la administración	89
3.1.3 Calidad y ventaja competitiva.....	93

3.1.4 Calidad en los servicios y calidad total en las organizaciones.....	99
3.1.5 Referentes de la calidad	127
3.1.6 El cliente como punto de partida de la calidad.....	145
3.1.7 Cómo vincular la información del cliente con el diseño, producción y satisfacción de los servicios.....	167
CAPÍTULO IV - La empresa objeto de estudio	183
4.1 Descripción de la empresa	183
4.1.1 Organigrama, misión, visión, valores	183
4.1.2 Áreas, roles y análisis crítico de procesos clave.	185
4.1.3 Análisis DOFA	207
CAPÍTULO V - Factores que influyen en la pérdida de clientes de la empresa objeto de estudio.....	213
5.1 Descripción del problema	213
5.2 Identificando causas del problema	213
5.2.1 Diagrama Ishikawa	214
5.2.2 Factores que influyen en la pérdida de clientes según el diagrama de Ishikawa	217
5.2.3 Diagrama de Pareto.....	218
5.3 Causas estratégicas de la pérdida de clientes.....	224
5.3.1 Causa 1: El cliente está ausente de los procesos	224
5.3.2 Causa 2: La Administración de la Calidad Total no es prioridad	237
5.3.3 Causa 3: Desconocimiento de los momentos de la verdad y los ciclos del servicio	247
5.3.4 Causa 4: Cultura organizacional: Énfasis en el trabajo antes que en el valor	254
5.3.5 Análisis de las causas y su influencia en la calidad de la prestación del servicio y la pérdida de clientes	257
CAPÍTULO VI - Conclusiones y Recomendaciones.....	263
6.1 Conclusiones.....	263
6.1.1 Inherentes a la empresa objeto de estudio	263
6.1.2 Inherentes al contexto del problema que motivó la investigación.....	265
6.2 Recomendaciones	270
Anexo	273
Encuesta: Conociendo al cliente	273
Organigrama ilustrativo de la empresa objeto de estudio	284
Bibliografía	291

Lista de tablas

Tabla 1: Porcentaje de hogares con acceso a internet, usuarios de internet y suscriptores a banda ancha fija y móvil en el año 2013.....	47
Tabla 2: Principales prestadores de servicio de telecomunicaciones en Latinoamérica..	53
Tabla 3: Principales exportadores e importadores mundiales de SBC, año 2014	62
Tabla 4: Acceso a servicios de telecomunicaciones en Argentina	67
Tabla 5: Principales prestadores de servicios de telecomunicaciones en Argentina	67
Tabla 6: Características de los trabajadores, de las operaciones y de las innovaciones con respecto al grado de contacto entre cliente y servicio.....	113
Tabla 7: Determinantes de la calidad del servicio vs. Áreas clave de la empresa objeto de estudio	207
Tabla 8: Reclamos clientes sin servicio, sin solución de problema	219
Tabla 9: Promedio mensual de reclamos, año 2017.....	220
Tabla 10: Promedio trimestral de reclamos, año 2017.....	221
Tabla 11: Cantidad de reclamos, año 2016.....	222
Tabla 12: Oferta de servicios de la empresa objeto de estudio	226
Tabla 13: Oferta de servicios de la competencia directa.....	227
Tabla 14: Comparativa oferta de servicios	228
Tabla 15: Fallas en los «Momentos de la verdad»:.....	253

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Resumen de explicaciones del crecimiento de los servicios.....	34
Ilustración 2: Consecuencias de los procesos enfocados en la calidad	95
Ilustración 3: El cliente como pilar de la organización.....	106
Ilustración 4: Relación servicio - experiencia del cliente	111
Ilustración 5: Estructuración del encuentro de servicio: Matriz de diseño Servicio - Sistema / Grado de contacto entre el cliente y el servidor.....	112
Ilustración 6: Matriz de Proceso del Servicio	114
Ilustración 7: Relación participación del cliente vs. implicación del personal de contacto	117
Ilustración 8: Cadena de reacción de Deming	130
Ilustración 9: Componentes del valor entregado al cliente.....	152
Ilustración 10: Modelo de Calidad de Servicio.....	177
Ilustración 11: Ingreso de personal.....	187
Ilustración 12: Egreso de persona.....	189
Ilustración 13: Venta del servicio.....	191
Ilustración 14: Reparación de servicio	193
Ilustración 15: Baja del servicio	195
Ilustración 16: Organización tradicional vs. Organización orientada al cliente.....	196
Ilustración 17: Habilitación de la red	197
Ilustración 18: Mantenimiento de la red	198
Ilustración 19: Orden de servicio	200
Ilustración 20: Compras	201
Ilustración 21: Contrataciones.....	203
Ilustración 22: Determinantes en la percepción de calidad del servicio	205
Ilustración 23: Debilidades, amenazas y pérdida de clientes	211
Ilustración 24: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO SOBRE «PÉRDIDA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES»	216
Ilustración 25: Modelo de Calidad de Servicio.....	239
Ilustración 26: Los momentos de la verdad en el servicio prestado por la empresa objeto de estudio	250

Lista de gráficos

Gráfico 1: Evolución mundial de las exportaciones de servicios, 1985 – 2006	36
Gráfico 2: Los servicios como porcentaje del valor añadido total, 1970 - 2010.....	37
Gráfico 3: Evolución de la participación en las exportaciones mundial de servicios.....	38
Gráfico 4: Evolución de la participación en las importaciones mundiales de servicios....	39
Gráfico 5: Participación de los servicios y la industria en el valor añadido total, año 2010	41
Gráfico 6: Tasa de crecimiento anual de valor agregado en los sectores económicos principales, a precios constantes, 1970 -2010.....	43
Gráfico 7: Evolución del número de usuarios de internet, año 2006 – 2013	44
Gráfico 8: Evolución de los usuarios de internet por país, año 2006 - 2013	45
Gráfico 9: Hogares con acceso a internet según zona geográfica	46
Gráfico 10: Velocidades efectivas de conexión banda ancha global (A) y banda ancha móvil (B) hasta el año 2014.....	48
Gráfico 11: Mercado de servicios de telecomunicaciones móviles - Previsión de crecimiento, Latinoamérica, año 2015 – 2021. (Ingresos USD MM vs. Crecimiento. %) .	51
Gráfico 12: Satisfacción al cliente en el sector servicios - año 2016	52
Gráfico 13: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa por medio de «Centro de Atención al cliente (CAC) y tienda»	55
Gráfico 14: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa por medio de «Call Center»	55
Gráfico 15: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa a través de «Medios digitales»	56
Gráfico 16: Sectores productores de servicios - Participación en el valor agregado - año 2014, precios corrientes	58
Gráfico 17: Participación del sector comercio y servicios en el PIB por jurisdicción.....	59
Gráfico 18: Evolución del comercio internacional de SBC de Argentina - Millones de USD	63
Gráfico 19: Comercio de SBC por subsector	64
Gráfico 20: Comparativa acceso a servicios de telecomunicaciones - Argentina.....	66
Gráfico 21: Diagrama Pareto, promedio mensual de reclamos, año 2017.....	220
Gráfico 22: Diagrama Pareto, promedio trimestral de reclamos, año 2017	221
Gráfico 23: Diagrama Pareto, cantidad de reclamos, año 2016	222
Gráfico 24: Organigrama Sección 1.....	284
Gráfico 25: Organigrama sección 2	285
Gráfico 26: Organigrama sección 3	286
Gráfico 27: Organigrama sección 4	287
Gráfico 28: Organigrama sección 5	288
Gráfico 29: Organigrama sección 6.....	289

CAPÍTULO I - Introducción

1.1 Justificación

Sin lugar a dudas la pérdida de clientes es tal vez el mayor problema que puede enfrentar una organización independientemente del sector en el cual se desempeñe y la característica de su oferta (bienes y/o servicios), enfrentarse a esta problemática enciende las alarmas de la empresa como el principal indicador de que algo no está funcionando, algunas veces son factores externos los cuales no dependen de las acciones institucionales y al mismo tiempo dichas acciones están lejos de influir en la causa del problema, pero también, la pérdida de clientes puede ser influenciada por factores de origen endógeno que afectan los procesos de la empresa y que conllevan a la disconformidad de los clientes, los cuales dejan de percibir una oferta de valor y se van a encontrarlo en otro lugar.

Ninguna empresa es ajena a la pérdida de clientes y ninguna empresa está en la capacidad de asegurar que en el mediano plazo no tendrá que afrontar un problema de estas características. En el caso de las empresas prestadoras de servicios “puros” debido a la naturaleza de su oferta, la cual se basa enteramente en la experiencia del cliente a través de la entrega de algo intangible y a la subjetividad sobre la percepción de valor que esto conlleva, la pérdida de clientes es un indicador determinante sobre la posición de la empresa en el mercado, el estudio de medidas necesarias para recomponer la situación o en el mejor de los casos el análisis de propuestas de mejora.

Las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica y especialmente en Argentina deben lidiar a diario con la baja de clientes insatisfechos y las repercusiones mediáticas que esto representa para las diferentes compañías. En la región, las empresas de telecomunicaciones junto con las empresas de servicios públicos y la banca (Everis, 2017) presentan los mayores índices de reclamos e inconformidades, lo que significa que su propuesta de valor en muchos casos no cubre las expectativas del cliente y en lugar de fidelizarlo lo invita a buscar mejores ofertas, las cuales por cierto son escasas en el mercado.

El desconocimiento del cliente y su no incorporación en los procesos de la organización es sin duda uno de los mayores retos para las empresas de telecomunicaciones a la hora de lograr la reducción en la tasa de bajas. Particularmente en la empresa objeto de estudio no solo se desconoce el cliente, sino que también se desconocen las repercusiones de esta situación en la prestación del servicio y la calidad de este, además, se desestima la importancia de una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente que encamine a la empresa a reducir la deserción y brinde la oportunidad de crear una ventaja competitiva diferenciadora en un mercado tan homogéneo.

La presente investigación no solo es pertinente en la búsqueda de una solución al problema que presenta la empresa objeto de estudio, sino que además, debido a la característica del problema, aporta conceptos y metodologías que también pueden ser de gran utilidad para otras empresas prestadoras de servicios, ubicando al cliente como punto de partida para la elaboración de los procesos y cómo un cambio orientado a este enfoque repercute en la calidad de los servicios prestados al cliente, brindando una experiencia satisfactoria en un principio para luego procurar por exceder sus expectativas, buscando establecerse como una empresa competitiva a largo plazo a través de la mejora continua de los procesos, fortaleciendo la relación comercial con el cliente.

1.2 Fundamentación

A lo largo de la historia, la calidad de los bienes y servicios ha sido la principal motivación del mercado, representa un desafío tanto para la oferta como para la demanda, pocas industrias pueden asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen y de la misma forma son pocos los clientes que pueden acceder a bienes y servicios de calidad, ya sea por los altos costos o por la escases de estos en el mercado. Existen variadas definiciones con respecto a la calidad, la cual puede partir desde una visión subjetiva teniendo en cuenta lo que para cada persona significa, como primera medida siempre se le ha asociado a los productos tangibles, donde en un principio la calidad era representada por las características de

fabricación del producto (materiales, acabados, vida útil, usos), posteriormente se incluyeron aspectos como el diseño, el empaque y demás atributos vinculados a la estética del producto en sí, finalmente se hizo necesario incluir los servicios adicionales para apoyar al cliente en la pre y postventa, comprendiendo que las personas principalmente compran una experiencia, de esta forma, solo teniendo en cuenta estos aspectos y la calidad integral del proceso era posible acercarse al cumplimiento de las expectativas del cliente.

La calidad como factor cohesionador de todos los procesos de la empresa y como camino más seguro a la satisfacción del cliente comenzó a instalarse primero en los EE.UU. y luego en Japón, bajo la guía de los más importantes referentes del tema, tales como; Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa y Genichi Taguchi, siendo estos los principales exponentes de la necesidad de la presencia de la calidad en todos los procesos llevados a cabo en las empresas, tanto en las áreas de manufactura como en las de servicios y posteriormente la fusión entre ambas partes, logrando un único proceso que parte y termina en el cliente.

La calidad en la prestación de los servicios es un tema que se estableció hace relativamente poco si se compara con la necesidad de la calidad en los productos, y es más reciente aún el concepto de fusionar a los servicios y productos como parte de un mismo proceso. En el sector servicios y más específicamente en el sector de las telecomunicaciones, se evidencia un desconocimiento de la importancia de la presencia de la calidad en los procesos necesarios para la entrega del servicio al cliente, al mismo tiempo se desconoce la relevancia de las preferencias del cliente dentro de estos mismos procesos, factores que son de gran influencia en la entrega y percepción de valor que de no tenerse en cuenta dejan como consecuencia la generación de clientes insatisfechos.

En muchas ocasiones, el afán diario vivido dentro de las organizaciones y potenciado por la falta de planificación, conlleva a incurrir en errores que con el paso del tiempo se transforman en regla general, tanto así, que cuando se hacen presentes las consecuencias, la identificación de las causas aparenta ser una tarea más compleja de lo que realmente es, partiendo de un total desconocimiento de los conceptos técnicos y teóricos que permitan obtener una visión clara del sistema y

las posibles fallas en su funcionamiento. La gran mayoría de los errores que se presentan dentro de las organizaciones son identificados explícita o implícitamente por los agentes externos (proveedores, competencia, clientes), siendo los clientes quienes toman medidas más radicales con respecto al mal funcionamiento de la empresa, ya que son las personas que mayor contacto tienen con el producto final y son los directos beneficiados o no de los procesos internos, si estos no los benefician, sufrirán las consecuencias inmediatas de pagar por algo que no poseía el valor esperado, probablemente dejaran de adquirir productos y/o servicios en la compañía e irán a la competencia, del otro lado se encuentra la empresa, sufriendo consecuencias mucho más relevantes para su negocio, perdiendo clientes, valor, reputación y todo el esfuerzo de tiempo y dinero empleado en obtenerlo y necesario para recuperar el cliente perdido.

1.3 Planteamiento del problema

En la actualidad la empresa objeto de estudio que se toma como referencia para la investigación cuenta con una alta tasa de bajas de clientes, existiendo más de dos mil bajas por mes (0,5% del total de los clientes abandonan la empresa, representando una pérdida anual del 6% de sus clientes), si bien los afiliados mensualmente superan las bajas, este aspecto presenta un panorama preocupante al mediano y largo plazo para los planes de crecimiento de la empresa; Conociendo de antemano que cada caso de pérdida de clientes depende de diferentes variables, tales como, el entorno socio-económico, mercado, cultural, tecnológico, además de la estrategia comercial, de gestión, cultura organizacional, y demás factores que influyen directa o indirectamente sobre una empresa prestadora de servicios, y en especial de telecomunicaciones. En esta ocasión, por medio de la presente investigación se pretende realizar un aporte sobre la importancia de la gestión y los procesos orientados a la calidad del servicio por medio de un enfoque en el cliente.

1.4 Hipótesis

La alta tasa actual de deserción de clientes se encuentra vinculada directamente con la calidad de servicio y los procesos que soportan a dicho servicio.

1.5 Objetivos

Objetivo General

Establecer y analizar cuáles son los factores que determinan la baja de clientes de una empresa de telecomunicaciones que brinda servicios a clientes de Buenos Aires Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

Objetivos Secundarios

- Realizar una investigación que sirva como punto de partida para la creación de una estrategia de mejora de procesos de servicios orientada a la satisfacción y conservación de los clientes.
- Analizar en la empresa objeto de estudio el impacto actual de su gestión del cliente en todos sus aspectos y el papel desempeñado por el cliente en sus procesos.
- Explorar los aspectos más relevantes del servicio, los cuales poseen una mayor influencia en la relación con los clientes.
- Demostrar la importancia que tiene para una empresa prestadora de servicios la gestión orientada al cliente en todos los procesos y la repercusión en la entrega final del servicio.

1.6 Metodología

Para la presente investigación se hizo necesario confrontar el problema el cual es de tipo explicativo con la realidad empírica, es decir, observaciones, entrevistas, documentos, datos estadísticos y toda aquella información necesaria para procurar por identificar las causas del problema que afronta la empresa objeto de estudio (Blaxter, Hughes, & Tight, 2002).

Partiendo de que el problema que motiva la investigación ya se encuentra delimitado e identificado, se optó como segunda medida realizar una búsqueda de fuentes bibliográficas primarias consultando a aquellos autores referentes en la gestión, calidad del servicio y satisfacción del cliente, con el objetivo de encontrar las causas por las cuales un cliente se aleja de una empresa prestadora de servicios, además de la consulta en informes basados en investigaciones, tesis, artículos de reconocidas revistas y demás recursos útiles y confiables sobre el tema. Posteriormente se emprendió la búsqueda de fuentes secundarias a través de documentos que a su vez hacían referencia a las fuentes primarias con el objetivo de recabar información relevante que soporte la investigación (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002).

En el proceso de la construcción del marco teórico se estimó que era importante realizar una breve investigación enfocada a conocer los orígenes de la prestación de servicios como fuente de ingresos y «objeto» de comercialización a lo largo de la historia de la humanidad, dejando clara la diferencia entre los bienes y servicios, concepto que es importante reconocer para sentar las bases de la comprensión de su operatoria y evitar las posibles fallas en que se incurre al no comprender dicha diferencia, para luego adentrarse en el sector en el cual compete la empresa objeto de estudio y conocer el estado de los servicios de telecomunicaciones, primero desde una visión general, partiendo de un estado global, pasando por Latinoamérica y llegando a la Argentina, con el objetivo de conocer la percepción de los clientes en otras regiones y tal vez encontrar modelos de gestión a seguir en la búsqueda de las causas y de posibles soluciones al problema. Posteriormente sumergirse en el concepto de calidad y específicamente en calidad del servicio, ya que la hipótesis se centra en qué es precisamente la ausencia de la calidad y el desconocimiento de

la importancia de ésta como principal elemento en que se basa la satisfacción del cliente, la deserción de estos y la falta de competitividad de la empresa objeto de estudio en el mercado de las telecomunicaciones en La Argentina y especialmente en la ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, en este apartado del marco teórico se hace énfasis en reconocer la calidad del servicio como el máximo objetivo al que debe apuntar una compañía para lograr el incremento de utilidades y clientes en un mercado tan competitivo como el actual, en esta misma línea se realiza un análisis de la empresa objeto de estudio con base a las principales y posibles fallas halladas a lo largo de la investigación que puede cometer una empresa prestadora de servicios, dejando ver aquellos aspectos que influyen en la calidad del servicio y generan la pérdida de clientes.

Luego, se realizaron entrevistas a los directivos de la empresa objeto de estudio que accedieron a colaborar con el proceso de investigación, donde se les formularon preguntas referentes al rol que cumple el cliente en sus procesos, la identificación de clientes internos, externos, capacitaciones, mejoramiento continuo, motivación del personal, cultura organizacional, plan estratégico, trayectoria académica y profesional de las personas en el área y demás aspectos relacionados con su labor y la de su sector, al mismo tiempo se recopilaba información que permitiera diagramar los procesos para comprender con detalle el funcionamiento del área, en esta etapa también se realizaron encuentros con directivos de las empresas contratistas, los cuales aportaron información valiosa debido a su contacto permanente con los clientes.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a aquellos empleados del nivel operativo tanto de la empresa objeto de estudio como de las contratistas que accedieron a colaborar con la investigación, tales como; administrativos, técnicos, analistas, etc., al igual que a sus jefes, se les realizaron preguntas enfocadas con su entorno de trabajo, su aporte en el servicio entregado al cliente, la identificación del cliente en el proceso del área y de la empresa, capacitación, motivación, la posibilidad de participar en mejoras y demás aspectos que pueden repercutir en la percepción de valor por parte del cliente.

Al tiempo que se conocía la percepción y los conocimientos de los integrantes de la empresa, se realizaba un análisis de la bibliografía que permitiera formular las preguntas precisas en el ejercicio de recopilar información relevante para la investigación, fue así como se elaboró una encuesta orientada a los clientes con el objetivo de conocer la percepción de valor y sus preferencias con respecto al servicio, dicha encuesta tenía como objetivo llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, pues es bien sabido que a mayor cantidad de encuestados, más precisos serán los resultados de la encuesta, teniendo en cuenta que la empresa gestiona alrededor de 500.000 clientes, al realizar el cálculo de la muestra con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5% el resultado fue de cerca de 400 clientes. La encuesta se realizó de forma digital y presencial tratando de cubrir la cantidad de la muestra, finalmente se logró entrevistar a cerca de 100 clientes, si bien no se logró llegar a la meta, se obtuvieron tendencias en las respuestas que fueron de gran ayuda para la investigación.

Luego, gracias a los datos suministrados por miembros de la empresa con respecto a los reclamos de los clientes a raíz de diferentes causas, se optó por realizar un análisis estadístico para la resolución de problemas sugerido por Kaoru Ishikawa, el diagrama que lleva su mismo nombre o espina de pescado y el diagrama de Pareto u 80-20, con el objetivo de identificar las principales causas de insatisfacción de los clientes. Al mismo tiempo se elaboró una tabla para conocer los “momentos de la verdad” que se presentan en el proceso de la prestación del servicio, concepto popularizado por Jan Carlzon al cual se hará referencia en el documento (Lohr, 1988).

Finalmente, al contrastarse toda la información obtenida sobre la empresa, sus directivos, empleados, contratistas, clientes, con los análisis estadísticos realizados y la bibliografía consultada, se elaboró un análisis de las fallas en los procesos de la empresa como las causas más factibles de la insatisfacción y posterior alejamiento de los clientes.

1.7 Estructura de la tesis

La presente tesis presentada con el objetivo de optar por el título de Magister en Administración de Negocios por medio de la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de los seminarios, está conformada por seis capítulos en el siguiente orden:

El capítulo I – Introducción, en este capítulo se realiza la justificación, es decir, la importancia y pertinencia del tema elegido, luego, la fundamentación del tema elegido, entendida como los argumentos que hacen que el tema de la investigación sea de interés, seguido por el planteamiento del problema que motiva la investigación, los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación y finalmente la estructura de la tesis.

El capítulo II – Historia y datos generales, en este capítulo se realiza un breve repaso sobre la prestación de servicios a lo largo de la historia, se marcan las diferencias entre las empresas prestadoras de bienes y servicios, posteriormente se trata la evolución y actualidad de los servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica y la Argentina, para finalmente realizar un breve repaso por la historia de la calidad, ya que está será un tema relevante en el desarrollo de la tesis.

El capítulo III – Conceptos que soportan la investigación, en este capítulo se inicia con la contextualización de la calidad, por medio de su definición, su incorporación a la administración de las organizaciones como base fundamental, posteriormente se establece a la calidad como una ventaja competitiva y la importancia de esta en los servicios. Luego, se hace un recorrido por los conceptos de los principales referentes de la calidad, para finalmente ubicar al cliente y el conocimiento de este como punto de partida para la calidad y la oferta de servicios que lo satisfagan.

El capítulo IV – La empresa objeto de estudio, en este capítulo se realiza una descripción de la empresa objeto de estudio procurando resguardar su identidad y priorizando el problema como aspecto relevante, luego, con base en las entrevistas a los diferentes integrantes de la empresa y a la información recolectada como parte del ejercicio se elabora un organigrama, misión, visión y valores, debido a que la

empresa objeto de estudio carece de esta información documentada, de la misma forma se hace referencia a las áreas más relevantes en la prestación del servicio y a falta de documentación de los procesos se realiza un diagrama descriptivo de estos, finalmente se elabora un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

El capítulo V – Pérdida de clientes, en este capítulo se realiza una descripción del problema, posteriormente con base en la información recolectada y suministrada por integrantes de la empresa se usan un par de herramientas sugeridas por Kaoru Ishikawa, como lo son; el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto, con el objetivo de encontrar los principales problemas y las posibles causas que originan el problema principal, finalmente y con base en toda la información recolectada y analizada se enumeran las causas estratégicas de la pérdida de clientes.

El capítulo VI – Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se enlistan todas las conclusiones más relevantes luego de la investigación, las cuales se dividen en dos partes, conclusiones referentes a la empresa objeto de estudio y conclusiones vinculadas al contexto del problema que motivó la investigación, Luego se realizan las recomendaciones pertinentes al trabajo llevado a cabo. Posterior a este capítulo se pueden encontrar los resultados y el análisis a la encuesta realizada a los clientes.

CAPÍTULO II - Historia y datos generales

2.1 Repaso de la prestación de servicios a lo largo de la historia

Como primera medida, para incursionar en el tema de las empresas prestadoras de servicio y describir brevemente su evolución a través de la historia hasta la actualidad de una manera ordenada, se hace necesario conocer el origen de la palabra «servicio» la cual se deriva de la palabra en latín «*servus*» posiblemente de origen Etrusco que significa siervo, esclavo etc., que a su vez dio lugar a la palabra «*servire*» la cual denotaba estar al servicio de, ser esclavo de, ser gobernado por, etc. (Harper, 2016), al remontarse a los orígenes de la historia, ya para los primeros siglos antes de cristo el concepto del servicio se encontraba instalado en la sociedad de la época, si bien no de la misma forma que en la era moderna ya se percibía una de sus bases fundamentales, la cual es la capacidad de conocer el valor de las funciones de otras personas en ausencia de un producto tangible, en ese entonces era común que luego de una batalla los vencedores tomaran a los vencidos como esclavos, obligándolos a desempeñar cualquier tipo de actividad solo para beneficio del vencedor y ninguno para el vencido más que preservar su vida hasta que el amo lo dispusiera y su cuerpo soportara las en su mayoría penosas condiciones de explotación, de esta forma todas estas personas eran «*servus*».

Al ir miles de años más atrás en la escala evolutiva de la propia especie humana, es posible darse cuenta de que el factor servicio ya se encontraba presente en aquellos primeros habitantes, el «*australopithecus*» y luego el «*homo habilis*» se servían de los diferentes productos que les brindaba su entorno para su supervivencia, además, su condición de ser social lo llevo a comprender su rol dentro de una comunidad y prestar su servicio para el bien común en el mejor de los casos, luego con el inicio de las migraciones y el encuentro con otros grupos que podrían ofrecer diferentes tipos de productos, se dio inicio a las primeras operaciones comerciales por medio del trueque y de paso a la prestación de los primeros servicios entre extraños, lógicamente este desarrollo de las relaciones humanas y la maduración del servicio llevó miles de años desde el paleolítico hasta el neolítico donde como se nombró anteriormente se establecieron comunidades y se comenzaron a domesticar plantas

y animales para el aprovechamientos de los individuos que hacían parte de dichas comunidades. Ya sea por medio de cultivos o cría de animales el servicio se hizo presente y desarrolló un papel muy importante en los inicios de las primeras sociedades, conforme se fue avanzando en la historia, los aspectos relacionados al servicio también lo hicieron, ya para la edad antigua (3000 a.C. – 400 d.C.) tanto la agricultura, como la educación y la seguridad desempeñaban un papel relevante en todas las sociedades de la época, los roles de los individuos y la vocación del servicio ya se identificaba claramente en la cotidianidad humana, si bien hasta ese entonces el servicio en la mayoría de sus manifestaciones seguía teniendo un carácter impositivo, la humanidad reconocía su importancia y comenzaba a tener un valor explícito (Harari, 2016).

En la edad media (400 – 1500), se le dio entidad a un personaje que llegaría para revolucionar las relaciones comerciales hasta la actualidad, «el cliente» se apoderó del rol que seguramente ya se venía gestando muchos años atrás, fue la entrada en escena de la comercialización de diferentes productos a través del sujeto del «comerciante» que también se insertaba en la sociedad de la época como pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades y con ello el poderío económico que pudo alcanzar el comercio de bienes, el cual a su vez fue uno de los grandes sustentos de los diferentes imperios que fueron naciendo y muriendo a lo largo de la historia, por esta razón para que el comercio fuera posible era necesaria la existencia de clientes que necesitaran y desearan los diferentes productos comercializados.

Lógicamente con la aparición del comercio como actividad indispensable en la economía de aquella época también se presencié la competencia por hacer prevalecer determinados productos por encima de otros, en este caso, la competencia era mucho más cruda y en muchas ocasiones el derramamiento de sangre era moneda corriente para imponerse (Harari, 2016), el comercio era por lo menos para las ciudades que regentaban los puertos y aquellas de paso obligado de las mercancías el principal dinamizador de su economía, impulsando a su vez la comercialización de los primeros servicios, destacándose en un principio el alojamiento necesario para el descanso de aquellos agotados transportadores de

mercancías, con esto también aparecieron cantinas, personas que prestaban sus servicios de asistencia médica y los herreros para realizar una asistencia «técnica» también formaban parte de esta red de prestadores de servicios que con el tiempo fueron consolidándose y haciendo parte fundamental en la economía.

Desde la era moderna (1500 – 1800) hasta la actualidad, las diferentes redes comerciales dispersas por todo el mundo, algunas que cubrían importantes superficies a través de grandes imperios y otras un tanto más modestas que solo se limitaban a recorrer unas cuantas aldeas sin grandes distancias de por medio, fueron conformando esta gran red comercial del presente. La producción en masa de una inimaginable variedad de productos han creado una sociedad de consumo sin precedentes, el modelo capitalista motivado por las economías de libre mercado ha permitido la incursión de una gran cantidad de competidores que buscan incansablemente llegar al mayor número de clientes posible, gracias a esto el concepto de «calidad» cobró cada vez más notoriedad como base de la ventaja competitiva, así también la estandarización de los procesos buscó dar respuesta a la necesidades del mercado en tiempo y forma. El ser humano en su rol de cliente poco a poco fue tomando conciencia de su posición en la cadena de producción y comenzó a exigir la mejor calidad posible en los productos adquiridos, de nuevo la competencia y la gran variedad de productos sustitutos fueron claves en el empoderamiento del cliente, donde la prestación de servicios ya comenzaba a ser una pieza fundamental en el crecimiento de la economía mundial, convirtiéndose en el sector especializado en administrar las relaciones con los cada vez más exigentes clientes.

Fue alrededor de 1960 que comienza a crecer en el mundo el tercer sector de la economía, el sector servicios inicia un notable crecimiento como uno de los principales protagonistas después del sector primario (agricultura) y secundario (industria), el crecimiento de este sector está directamente relacionado al desarrollo de los otros dos, puesto que la consolidación de estos estimula directamente el consumo de servicios por parte de la comunidad, es por esta razón que países con un ingreso per cápita y un *Producto Interno Bruto* (PIB) por encima del promedio generalmente cuentan con un sector de prestación de servicios notablemente más

consolidado que países con estos índices bajos (Organización Mundial del Comercio, 2015). La calidad de vida, la esperanza de vida, la especialización en el desarrollo de diferentes y mejores productos, el cubrimiento y la superación de las necesidades básicas y demás factores que influyen en el bienestar humano, son piezas clave para el crecimiento del sector servicios, países como Canadá, Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Suecia y Holanda, dan cuenta que por lo menos la mitad de su PIB es originada por el sector servicios, es decir, como afirma el sociólogo Daniel Bell, países con estas características se encuentran en una transición posindustrial y argumenta que esta etapa se caracteriza por «*El reemplazo de las manufacturas por los servicios, una centralización de las nuevas industrias basadas en las ciencias, el ascenso de una nueva élite tecnológica y el advenimiento de una nueva estratificación*» (Barbieri, 2010).

En EE. UU. y Reino Unido la participación del sector servicios en el PIB es de alrededor del 80%, esta participación está compuesta principalmente por servicios financieros, inmobiliarios y servicios relacionados con la consultoría, gestión y administración en el ámbito corporativo, mientras que Suecia y Holanda que si bien basan su economía en el sector terciario son los servicios de salud y asistencia personal los que más participación tienen en el sector (Cámara Argentina de Comercio, 2010), lo anterior indica que conforme pasan los años y los llamados dos primeros sectores productivos maduran y logran una estabilidad económica y productiva, el sector terciario comienza a tomar mayor fuerza convirtiéndose en protagonista del desarrollo al ser el llamado a dinamizar la economía, de esta forma se puede ver como a través de la historia la prestación de servicios a crecido de manera sostenida y con más fuerza a partir de mediados del siglo XX, donde a pesar de ser un sector recientemente incorporado a la economía mundial ha logrado consolidarse y seguirá siendo una fuente de alternativas y recursos para el desarrollo socio-económico.

2.1.1 Diferencia entre bienes y servicios

Según D.A. Collier en la publicación del año 1987 titulada «*The customer service and quality challenge*», un servicio se puede definir como «*Cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador y el vendedor*» (Collier, 1987), por su parte el *American Industry Classification System* (NAICS) hace referencia a las organizaciones prestadoras de servicios como:

«*Son las organizaciones que se dedican principalmente a prestar gran variedad de servicios a personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones. Se incluyen los hoteles y otros lugares de alojamiento, establecimientos que ofrecen servicios personales, de negocios, de reparación y diversión; los servicios de salud, jurídicos, de ingeniería y otros servicios profesionales; las instituciones educativas, las organizaciones que ofrecen hacer parte de un grupo exclusivo y otros servicios diversos*» (Evans & Lindsay, 2008)

Si bien los servicios inicialmente no eran tomados en cuenta como parte fundamental de los productos ofrecidos en el mercado, donde se priorizaba la calidad de las manufacturas dejando de lado la prestación del servicio incluso en el mercado laboral, otorgando menores salarios a los empleados de esta área y sector al ser catalogados como encargados de tareas no calificadas, con el paso del tiempo el sector y las tareas de servicios que hacen parte de las manufacturas fueron cobrando protagonismo al convertirse en uno de los principales factores de diferenciación de la competencia, cada vez más fuerte en un mercado globalizado y con unos clientes cada vez más exigentes. Fue de la mano de las grandes empresas productoras de bienes que este surgimiento fue posible, redefiniendo el concepto de calidad no solo al producto con cero defectos sino también incorporado en la calidad al cliente, comprendiendo que el éxito de una organización depende directamente de su aceptación y percepción por parte del cliente, donde para aumentarla se deben tener en cuenta aspectos que van más allá de la planta de producción.

Es tal la importancia de los servicios en el mercado que según la *American Managment Association* una empresa puede perder cada año el 35% de sus clientes

a causa de una mala prestación de los servicios, luego, si de este porcentaje la empresa pudiera retener solo el 5% entonces sus utilidades podrían aumentar hasta en un 100% (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999), esto debido a que retener a un cliente es mucho menos costoso que recuperarlo o conseguir uno nuevo. Si se concibe una organización como un ser pensante conformado por diferentes órganos vitales que trabajan en pro de su funcionamiento, será posible atribuirle sentimientos donde la arrogancia no aporta a los objetivos, pues es este sentimiento el que lleva a pensar a las empresas que un cliente no hace la diferencia y que estos son fácilmente reemplazables, cuando lo ideal es el aumento de clientes y no buscar ocupar el espacio que otro ha dejado.

2.1.1.1 Principales diferencias con la manufactura

Es muy importante que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, y para esto es fundamental la armonía entre la prestación del bien como componente tangible y el servicio como componente intangible que hace parte de la compra del cliente, pero cuando se trata del sector servicios, el proceso «productivo» y el producto final difiere de los procesos manufactureros y para comprenderlo es importante conocer lo siguiente (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999):

- a) La estandarización de los procesos tiende a estar conformada por pasos subjetivos, pues cada cliente tiene necesidades diferentes que hace que el proceso tenga componentes dinámicos y cambiantes, debe existir un alto grado de personalización en la prestación del servicio.
- b) En los servicios el producto final es intangible, la calidad se mide a través de las expectativas de los clientes y sus experiencias pasadas, no es posible la devolución de un mal servicio, ni retirar del mercado unidades defectuosas, el margen de error es casi nulo ya que el producto final se basa generalmente en experiencias, sensaciones y percepciones.

- c) Los servicios son producidos y entregados en el momento, no es posible almacenarlos o verificar el producto antes de su entrega, un mal servicio se detecta una vez se ha entregado.
- d) Generalmente los clientes están directamente involucrados, estando presentes en tiempo real en el proceso producción y entrega del servicio, por lo cual existe una gran exposición al juicio del cliente.
- e) El factor humano en cuanto a la interacción entre personas es una de las principales «herramientas» para llevar a cabo la prestación de un servicio, la comunicación, tolerancia, respeto, responsabilidad, compromiso, etc., son factores fundamentales en el proceso de prestación de servicios.
- f) En la industria de los servicios cada uno de los contactos con el cliente hace parte del proceso, cada uno de los empleados está directamente relacionado con la prestación del servicio, cuanto mayor es la organización y mayor es su presencia geográfica mayor es la probabilidad de cometer errores.

Pretender que el manejo y el desempeño dentro de una organización que presta servicios puros se puede realizar con un patrón administrativo de empresa manufacturera, puede llevar a encuadrar el cliente dentro de una cadena de producción en línea, sin comprender que cada cliente busca en la empresa adquirir más que un producto, una experiencia, donde el ser humano las vive de una manera particular, pues lo que para una persona está bien, para otra no tanto, contar con una estrategia definida, tener claro que se ofrece, para quién se ofrece, cómo y cuándo se ofrece y ante todo una comunicación constante con el cliente permite la personalización de la entrega del servicio, la cual al final marca la diferencia con los procesos estandarizados de la producción de bienes (Collier, 1987).

2.2 Evolución del sector de servicios en América Latina y el Caribe.

Desde el año 1980 el comercio mundial de servicios ha venido superando progresivamente el de bienes, las razones de este crecimiento radican en el

desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), incremento de la productividad en la industria, los acuerdos de libre comercio que permiten adquirir e invertir tanto en bienes como en servicios y que a su vez conllevan a la globalización de la cadena de producción, permitiendo la incorporación de diferentes proveedores tanto de materiales como de servicios para asistir al proceso, además de la búsqueda de la reducción de costos por parte de las empresas multinacionales, llevando operaciones que se realizaban localmente a países en vía de desarrollo que buscan atraer inversiones por medio de métodos como el outsourcing, este sector representa cerca del 60% de los empleos en América Latina y el Caribe (Aboal, y otros, 2015), no existe un único factor que determine el rápido crecimiento y la influencia de los servicios en la economía regional y mundial ya que son varias las razones que influyen en el desarrollo del sector.

Ilustración 1: Resumen de explicaciones del crecimiento de los servicios



Fuente: (Aboal, y otros, 2015)

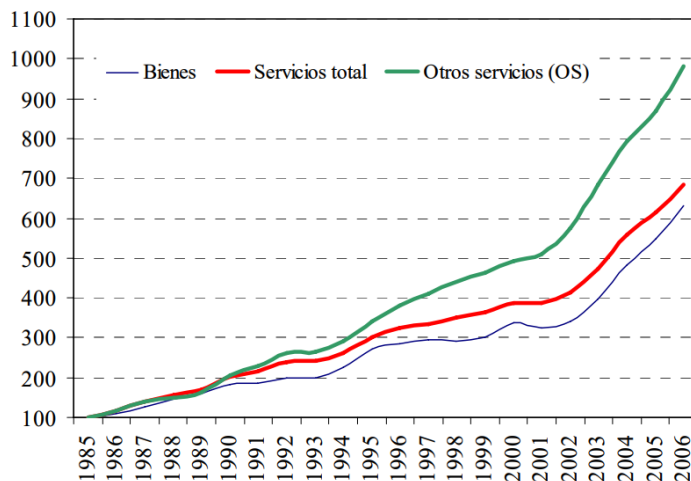
Para que pueda darse dicho crecimiento en determinada economía, se presenta un proceso conjunto de una serie de factores necesarios en la evolución de los servicios, este «nuevo jugador» en el mercado se sirve en algunos casos de la especialización en el sector agrícola y manufacturero, los cuales han llegado a un

punto donde la aparición de un sector dedicado a la prestación de servicios es fundamental para la competitividad y el posterior crecimiento de la economía, en América Latina y el Caribe (ALC) este aspecto es fundamental para sentar las bases que permitan desarrollar este sector, salvo que se trate de países con una economía enfocada principalmente al turismo lo cual permite hacer algunas excepciones (Barbieri, 2010).

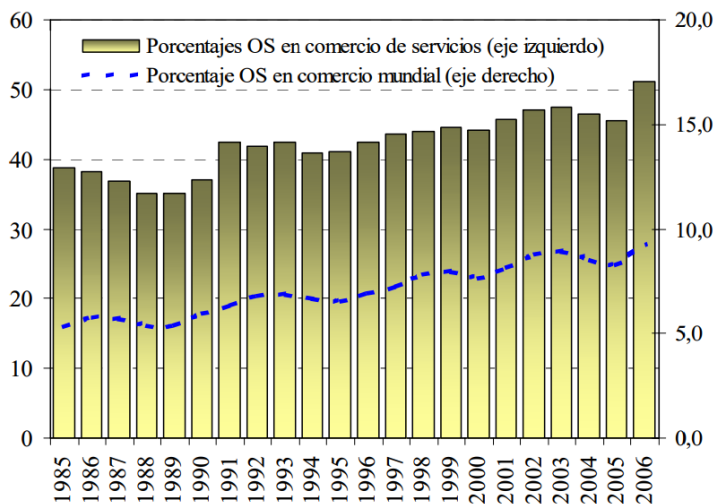
La industria manufacturera y el sector servicios cada vez son más simbióticos, ya que una baja en la producción y el consumo de bienes afecta directamente al sector servicios y una gestión deficiente de los servicios que prestan un valor agregado al comercio de bienes afecta negativamente a este último (CEPAL, 2008), el dinamismo y crecimiento que ofrece para las economías regionales el sector de la prestación de servicios conlleva a procurar cada vez más la profesionalización de las empresas que pretenden participar y que actualmente participan en esta rama de la economía, a pesar de que son los países desarrollados quienes cuentan con una alta participación del sector servicios en su Producto Interno Bruto (PIB), la relevancia de los servicios en la economía mundial ha llevado a que los países en vía de desarrollo que inicialmente serían los encargados del sector manufacturero y agrícola también cuenten con una participación importante del sector servicios en su PIB, transformándolo en un factor determinante en el desarrollo de la economía y reclamando igual atención que los demás sectores (CEPAL, 2008).

Gráfico 1: Evolución mundial de las exportaciones de servicios, 1985 – 2006

Índices de crecimiento (1985=100)



Porcentajes en las exportaciones mundiales



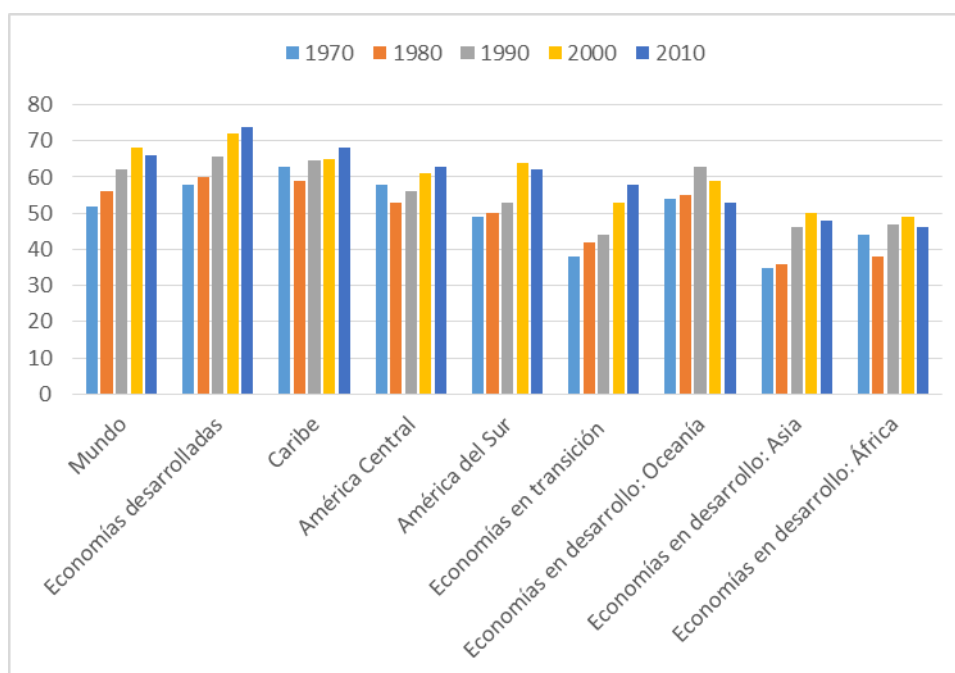
Fuente: (CEPAL, 2008)

Teniendo en cuenta dos décadas a partir del año 1985, se puede observar el vertiginoso crecimiento del sector servicios, en la gráfica la referencia «Otros servicios» representa las telecomunicaciones, construcción, computación e informática, seguros y finanzas, regalías y licencias y servicios empresariales, los

cuales crecieron a una tasa media anual de 11,6 % a los largo de dos décadas (CEPAL, 2008).

Como se mencionó anteriormente son las economías desarrolladas quienes están más especializadas en el sector servicios, pues la participación en su PIB puede llegar a ser incluso más del 75%, luego en algunos países en vía de desarrollo este sector también puede conformar gran parte de su economía pero en este caso son muy pocos, los países del Caribe son un referente en este aspecto ya que los servicios turísticos alcanzan niveles de participación hasta del 70%, igualmente los demás países en desarrollo de ALC con un 60% presentan un crecimiento ligeramente más alto en este sector que otros países de iguales características en Asia y África con alrededor del 45% de su economía basada en los servicios. (Aboal, y otros, 2015)

Gráfico 2: Los servicios como porcentaje del valor añadido total, 1970 - 2010



Fuente: (CEPAL, 2008)

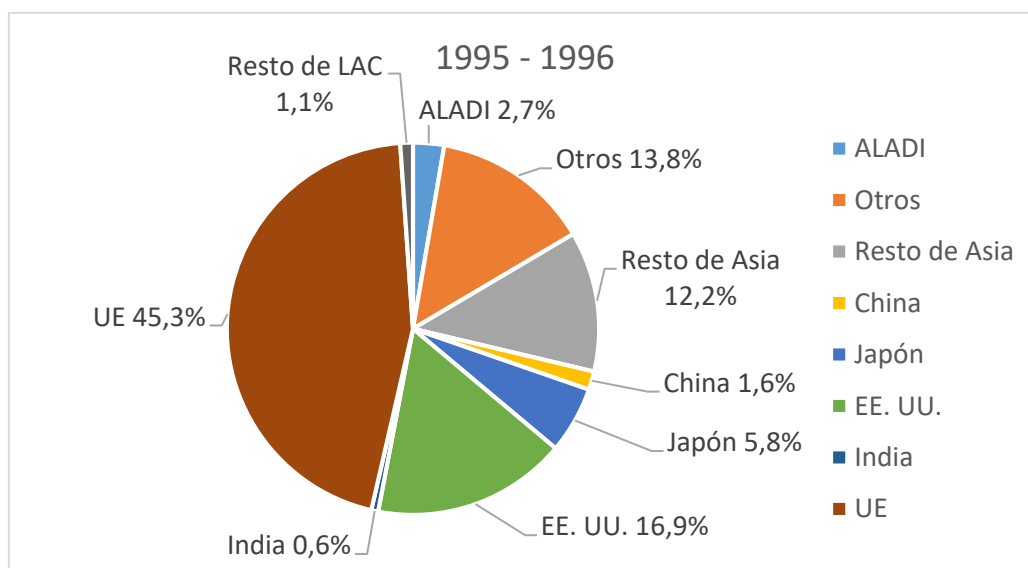
Pero a pesar del crecimiento del sector, las exportaciones de servicios en la región han perdido terreno con respecto a las otras economías, ya que en los años 80's la participación mundial de los países que conforman ALC era de un poco más del 3%, dos décadas después esa participación se redujo en un punto porcentual

llegando al 2%, principalmente por la especialización en determinado tipo de servicios y el incremento de la productividad en el sector industrial y agrícola de los países en desarrollo, esto a diferencia de la participación mundial en el comercio de bienes, la cual en el mismo intervalo de tiempo pasó del 5% al 6%. (CEPAL, 2008)

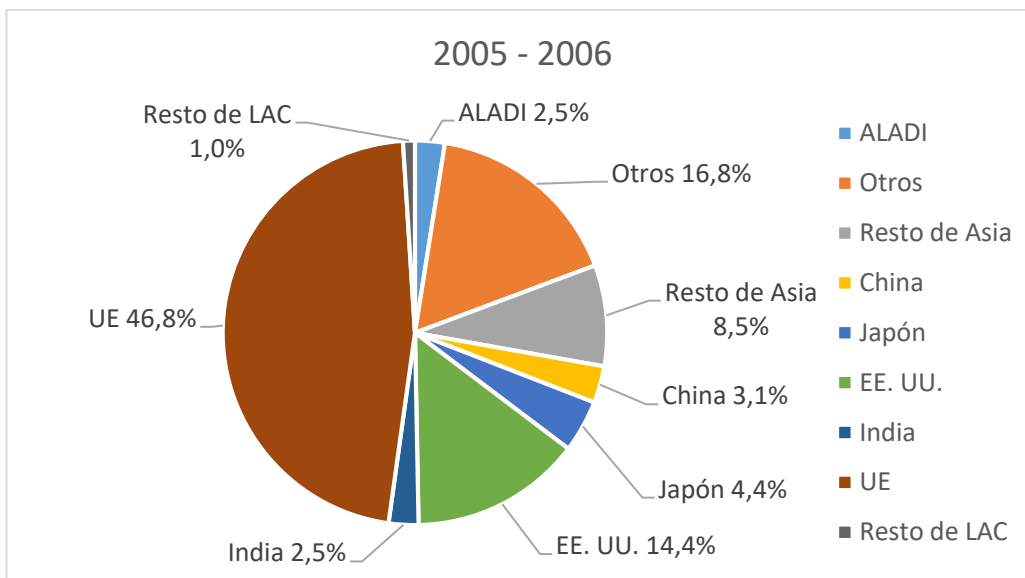
Es evidente que algunos países asiáticos han sido ejemplo de crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, China, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea del Sur e India son quizá los referentes en este aspecto, pasando de conformar una región a la sombra de las economías desarrolladas a convertirse en protagonistas de la economía mundial en un periodo de tiempo relativamente corto, para el año 1995 China e India contaban con una participación mundial en el comercio de servicios de 1.6% y 0.5% respectivamente, diez años más tarde su participación llegaba a 3.1% y 2.5%. (CEPAL, 2008).

En la gráfica siguiente se podrán observar los datos a los cuales se hace referencia en cuanto al crecimiento de la producción de servicios por parte los países nombrados anteriormente.

Gráfico 3: Evolución de la participación en las exportaciones mundial de servicios



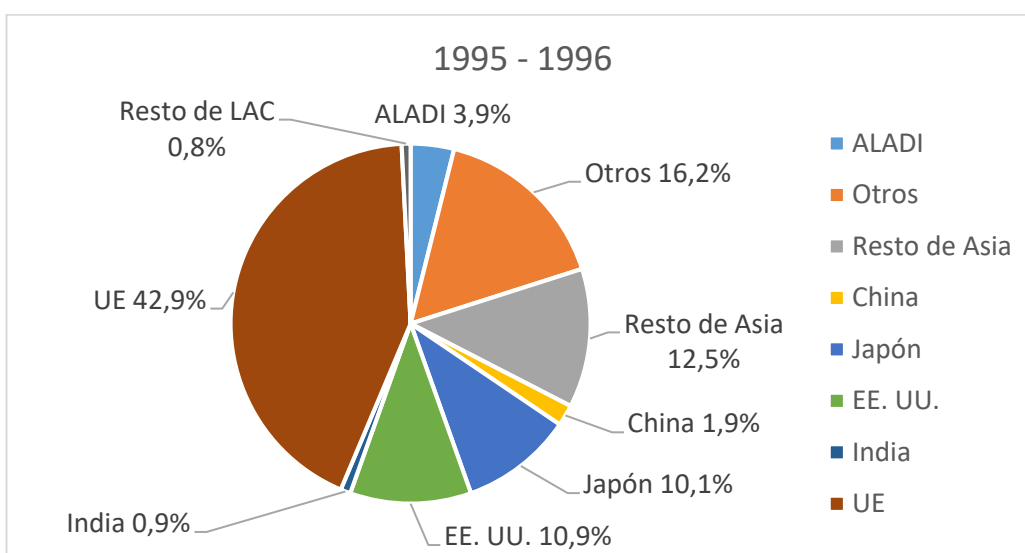
Fuente: (CEPAL, 2008)



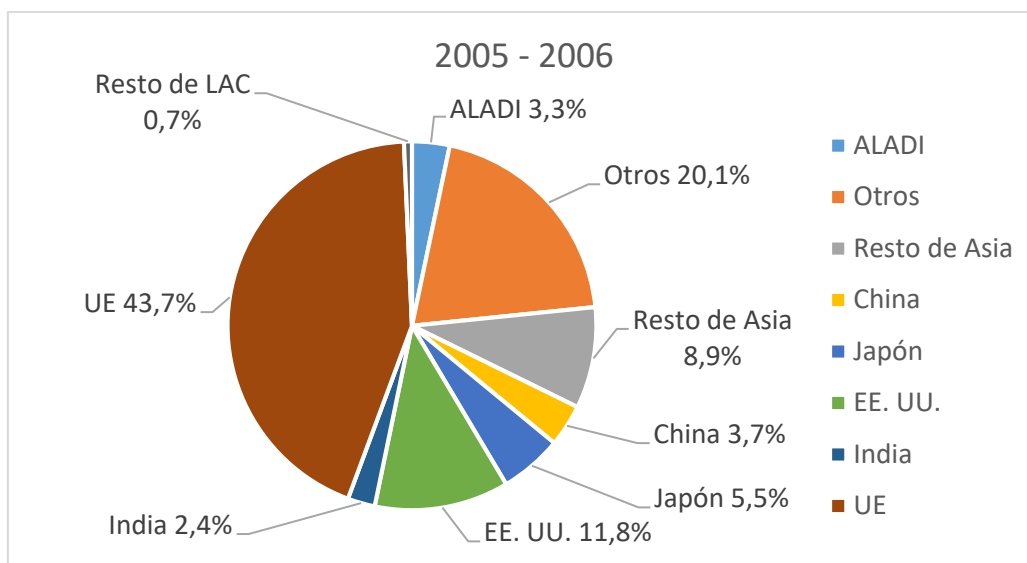
Fuente: (CEPAL, 2008)

De igual forma el crecimiento del sector servicios en estos países no solo se ve reflejado en la oferta de servicios sino también en la demanda, la cual ha crecido aproximadamente en la misma proporción que la oferta en las dos décadas analizadas.

Gráfico 4: Evolución de la participación en las importaciones mundiales de servicios



Fuente: (CEPAL, 2008)

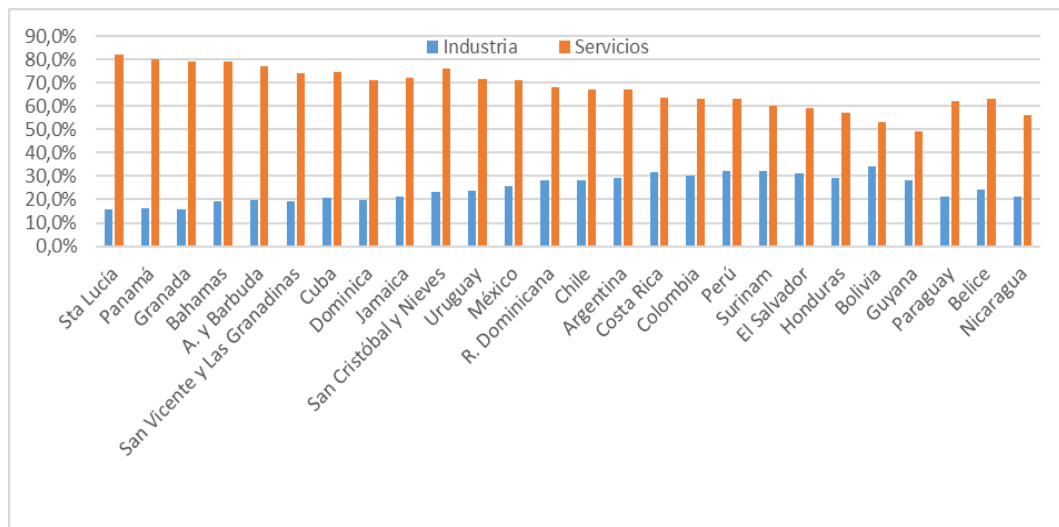


Fuente: (CEPAL, 2008)

Si bien en ALC el desarrollo del sector servicios en las últimas décadas es evidente, desempeñando un papel clave en las diferentes economías, es preciso anotar que cada país cuenta con un ritmo de crecimiento y evolución particular en cuanto al sector, el turismo en los países del caribe marca la pauta en los servicios con una alta participación en su PIB por encima de la producción de bienes y la agricultura, luego en Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia la producción de bienes sigue siendo protagonista en sus economías, a diferencia de México, Chile, Argentina y Uruguay con una economía que aún depende en gran medida de la producción de bienes y la agricultura, pero experimentan un crecimiento más marcado del sector de los servicios.

En la siguiente gráfica se pueden observar más detalladamente los datos a los cuales se hacen referencia, siendo Santa Lucía, Panamá y Granada los países que sobresalen por contar con una economía donde la participación del sector servicios es de aproximadamente el 80%, y en el otro extremo se encuentran países como Nicaragua, Guyana y Bolivia con datos más dispersos en cuanto a la conformación de su economía, pero donde se observa una producción de servicios considerablemente baja con alrededor del 50% de participación tomando como referencia que la mayoría de los países que conforman ALC cuentan con una participación del sector por arriba del 60%.

Gráfico 5: Participación de los servicios y la industria en el valor añadido total, año 2010



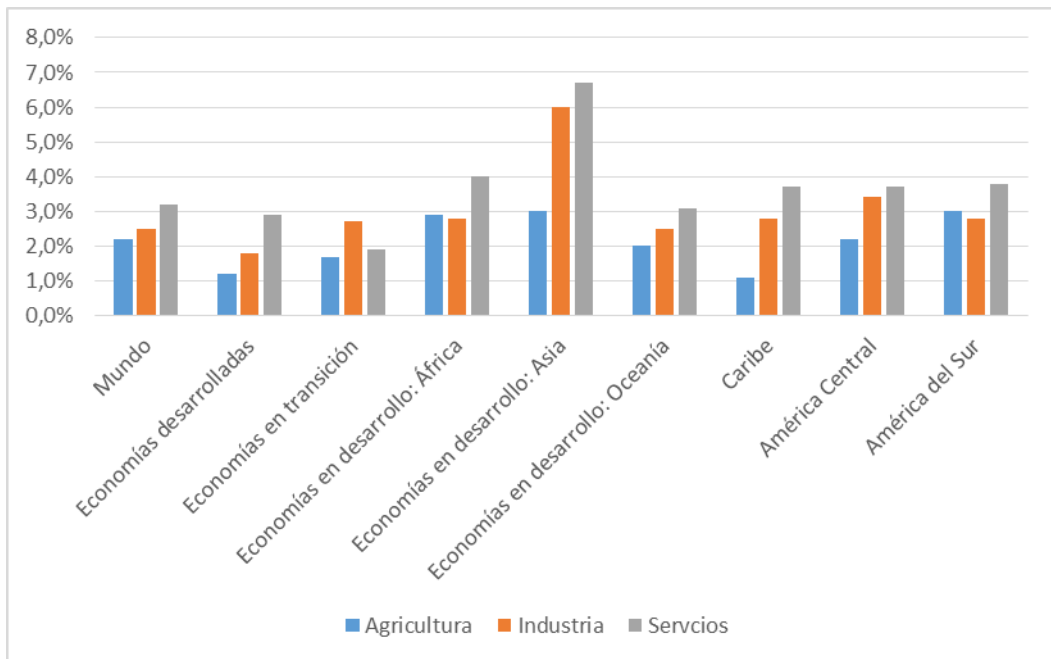
Fuente: (Aboal, y otros, 2015)

Una situación que ha sido provechosa para algunos de los países de ALC es el ya citado crecimiento económico de los principales países asiáticos, más específicamente China e India, ya que para mediados de los noventa su participación en el mercado de los servicios se encontraba por debajo de ALC, situación que debido al creciente desarrollo de la industria fue cambiando rápidamente con el paso de los años, de esta forma a partir del año 2005 la participación en el sector servicios de estos dos países superaron a la de ALC, tanto es así que para ese periodo China registró importaciones por cerca del 3.7% de los servicios mundiales (CEPAL, 2008), dicho crecimiento referente a la demanda de servicios impulsó la oferta de estos desde ALC para esa región del mundo, países como Chile, Colombia, Argentina y Brasil registraron un significativo crecimiento en la oferta de servicios referentes a logística, asistencia empresarial, desarrollo de software, finanzas, viajes y turismo, los demás países que conforman ALC no cuentan con una participación relevante en el intercambio con Asia, esto se debe principalmente a la inmadurez del sector servicios, ya que prevalecen las relaciones comerciales basadas principalmente en la agricultura. Caso especial es el de México, el cual cuenta con una oferta de servicios importante con EE. UU. como principal socio demandando cerca del 75% de las exportaciones del sector. (ECLAC, 2014).

Los países de ALC en conjunto han sufrido una disminución en cuanto a la participación mundial en el comercio de servicios, en las últimas tres décadas se ha pasado de contar con una participación del 15% hasta llegar al 10%, cuando las demás regiones cuentan con un crecimiento del 19% aproximadamente, además, la participación en el PIB conjunto de los países de ALC ha llegado al 2.5%, mientras en las demás regiones el comercio de servicios se encuentra entre el 3.5 % y el 5.7%, esta baja participación conjunta del PIB con respecto a los demás países se debe a las marcadas diferencias en las participaciones individuales, siendo Cuba el mayor exportador con una participación del 13%, pasando por Argentina con una participación del 4% hasta llegar a Venezuela con una participación del 0.5%. (CEPAL, 2008).

Con el pasar de los años y las exigencias del mercado, el crecimiento del valor agregado en las exportaciones de servicios ha visto un claro aumento en todas las regiones del mundo con respecto a los demás sectores de la economía, notándose un crecimiento sostenido en los datos registrados anualmente en el periodo comprendido entre el año 1970 y 2010 (Aboal, y otros, 2015). En el gráfico 6, se puede observar el vertiginoso crecimiento en este aspecto en la región Asiática destacándose la industria y los servicios, dejando relegada a la agricultura, lo que llevó a muchos de estos países a considerarse economías en desarrollo con un crecimiento anual de aproximadamente 6.5 % en el valor agregado de los servicios, luego se puede ver la gran diferencia con ALC con un crecimiento anual que promedia el 3.5 %, notándose en América del Sur un crecimiento del valor agregado en el sector agrícola por encima de los servicios, característica que se repite en la región Africana, dejando ver la fuerte presencia de la agricultura en estas regiones y la influencia en sus relaciones comerciales.

Gráfico 6: Tasa de crecimiento anual de valor agregado en los sectores económicos principales, a precios constantes, 1970 -2010.



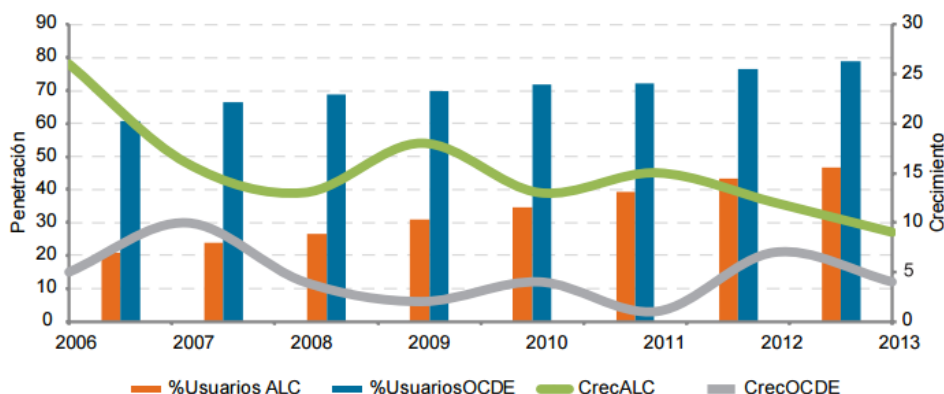
Fuente: (Aboal, y otros, 2015)

El crecimiento de la industria de bienes se convierte es un factor fundamental para el crecimiento de la oferta de los servicios y en menor medida existe esta relación con el sector agrícola (Organización Mundial del Comercio, 2015), en términos generales aquellas regiones o países que presentan una producción de bienes desarrollada y estable cuentan también con un sector prestador de servicios especializado y con un alto valor agregado, esto debido principalmente a que el nivel de productividad en la industria manufacturera lleva a la creación de nuevos emprendimientos basados en los servicios y de igual forma la misma producción de bienes debe estar acompañada de servicios que asistan a la cadena productiva, tales como; la creación de la empresa, el desarrollo del producto, la ejecución de los procesos, la logística, hasta la experiencia vivida por parte del cliente y la posterior relación comercial.

Actualmente, el principal punto de referencia para determinar el estado de los servicios de telecomunicaciones es la internet, en los inicios de las telecomunicaciones, la cantidad de líneas telefónicas eran el indicador principal del nivel socioeconómico de un país , ahora la cobertura de la red de internet y luego la

capacidad de transferencia de datos es en cierta medida proporcional al nivel de desarrollo de las regiones (ITU, 2017), es así como a pesar de que cada año la cobertura de internet aumenta a nivel global en ALC dicha cobertura dista mucho de llegar a la mayoría de la población, en esta región son las principales ciudades las que cuentan con los mayores beneficios en este aspecto, pero más específicamente solo una proporción de los habitantes de estas ciudades cuentan con un acceso a internet a plena disposición, si se comparan estos datos con los de los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (CEPAL, 2015) los resultados dejan ver un desarrollo de las telecomunicaciones para ALC en constante crecimiento pero que aún permanece lejos para un gran sector de la sociedad que conforma esta región.

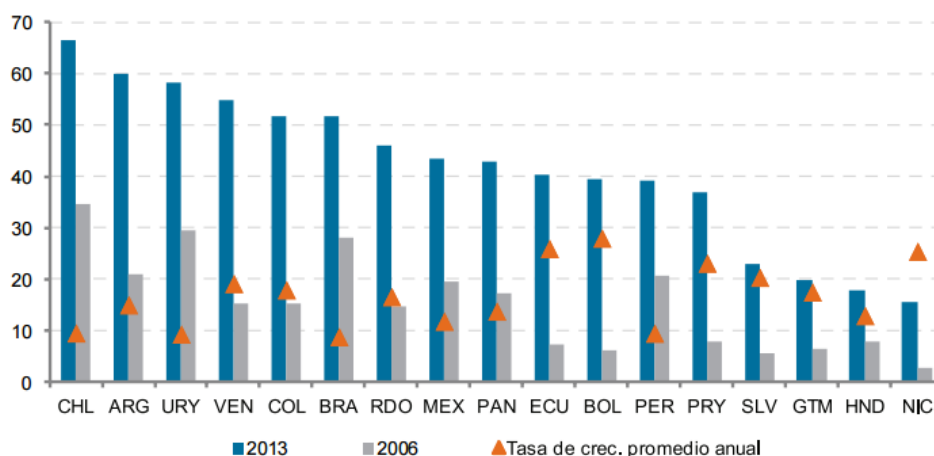
Gráfico 7: Evolución del número de usuarios de internet, año 2006 – 2013



Fuente: (CEPAL, 2015)

Según el informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el año 2015, el cual analizó la cobertura y el acceso a internet entre los años 2006 y 2013, el crecimiento del número de personas que tuvieron acceso a internet fue mayor en los países de ALC que en los países de la OCDE, pero de igual manera es esta última región la que cuenta con una gran ventaja en cuanto a la penetración de la red con un 79% de la población con acceso a internet frente al 45% en ALC. (CEPAL, 2015)

Gráfico 8: Evolución de los usuarios de internet por país, año 2006 - 2013



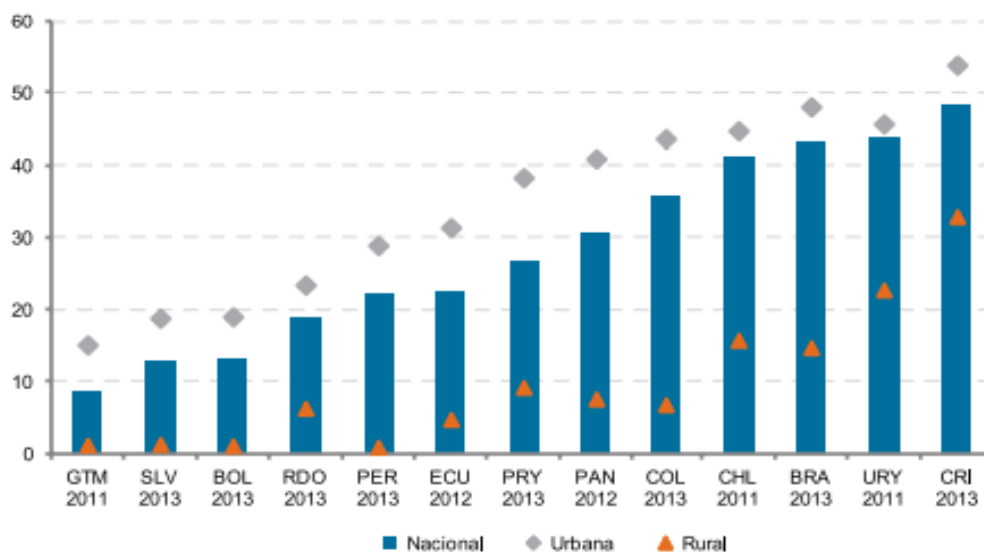
Fuente: (CEPAL, 2015)

La tasa de crecimiento promedio anual del acceso a internet en ALC desde el año 2006 hasta el 2013 fue mayor en aquellos países que cuentan con una menor cobertura destacándose Bolivia, Paraguay y Nicaragua, países que para el año 2006 el acceso a internet de su población no llegaba al 10%, mientras que en el 2013 Bolivia llegó al 40%, Paraguay al 37% y si bien Nicaragua llegó a un 17% tuvo uno de los mayores promedios de crecimiento anual con respecto a los demás países con cerca del 30%, en el otro extremo se encuentran Chile, Argentina y Uruguay con una cobertura que ronda el 60% pero con un promedio de crecimiento anual de cerca del 15% dejando en evidencia los marcados contrastes que se presentan en la región.

La cobertura de la red internet está determinada por dos factores principales, la accesibilidad de las personas desde diferentes medios y la de los hogares como principal punto de conexión, generalmente en los países que se encuentran en vía de desarrollo los principales lugares de acceso son las bibliotecas, café internet, y centros educativos lo que puede aumentar la cantidad de usuarios pero no necesariamente sugiere una amplia cobertura de los hogares, en los países desarrollados son precisamente las conexiones desde los hogares las que predominan en el acceso a internet (ITU, 2017), con esto se marca una diferencia en cuanto a la cobertura, por una parte las personas que cuentan con una

disponibilidad limitada de conexión a internet y por la otra aquellas con una disponibilidad plena de acceso, de igual forma la brecha que se crea entre estos dos factores depende principalmente de la infraestructura con la que cuenta cada región o país para desarrollar un servicio que permita el acceso a la mayoría de los hogares.

Gráfico 9: Hogares con acceso a internet según zona geográfica



Fuente: (CEPAL, 2015)

De acuerdo al informe de la CEPAL en 2015 (CEPAL, 2015), en el gráfico anterior se puede observar la gran diferencia entre países como Costa Rica y Uruguay frente a Guatemala y El Salvador, donde los primeros se destacan como los países con mayor cobertura de internet en los hogares rurales con alrededor del 30%, mientras los segundos se ubican en el otro extremo con una cobertura prácticamente nula para las zonas rurales, de igual forma la brecha de la conexión urbana entre estos países se profundiza al notarse que naciones como Guatemala, El Salvador y Bolivia no llegan al 20% de cobertura en estas zonas, es decir, la conexión de los hogares urbanos aún se encuentran por debajo de la conexión de hogares rurales de Costa Rica.

Tabla 1: Porcentaje de hogares con acceso a internet, usuarios de internet y suscriptores a banda ancha fija y móvil en el año 2013

País	Hogares con acceso (%)	Usuarios de internet (%)
México	30,7	43,5
Guatemala	9,3	19,7
Honduras	16,4	17,8
El Salvador	12,7	23,1
Nicaragua	9,4	15,5
Costa Rica	46,7	46
Panamá	31,5	42,9
Colombia	35,7	51,7
Ecuador	28,3	40,4
Venezuela	31,5	54,9
Guyana	20,6	33
Surinam	19	37,4
Ecuador	28,3	40,4
Perú	22,1	39,2
Bolivia	11,5	39,5
Brasil	42,4	51,6
Paraguay	26,6	36,9
Chile	49,6	66,5
Argentina	53,9	59,9
Uruguay	52,7	58,1

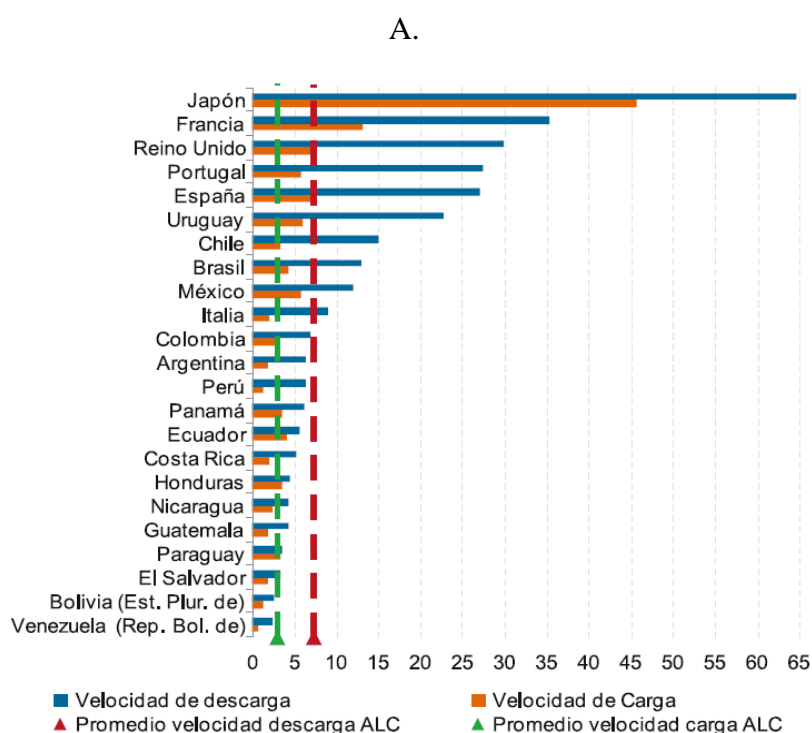
Fuente: (CEPAL, 2015)

En la anterior tabla comparativa se pueden observar las diferencias entre los dos factores que determinan la cobertura a internet, países como Brasil, Colombia, Bolivia y Venezuela cuentan con diferentes índices de cobertura en cuanto a usuarios de internet y hogares con acceso a internet, siendo este último factor el más relevante en el momento de estimar los avances de la penetración de internet en las regiones y países, ALC como región cuenta con aspectos por mejorar en comparación con los países de la OCDE, pero casos particulares como los de Costa Rica y Chile demuestran compromiso y avance en el accesos a la información para sus habitantes, con indicadores mucho más competitivos en comparación a los llamados países desarrollados.

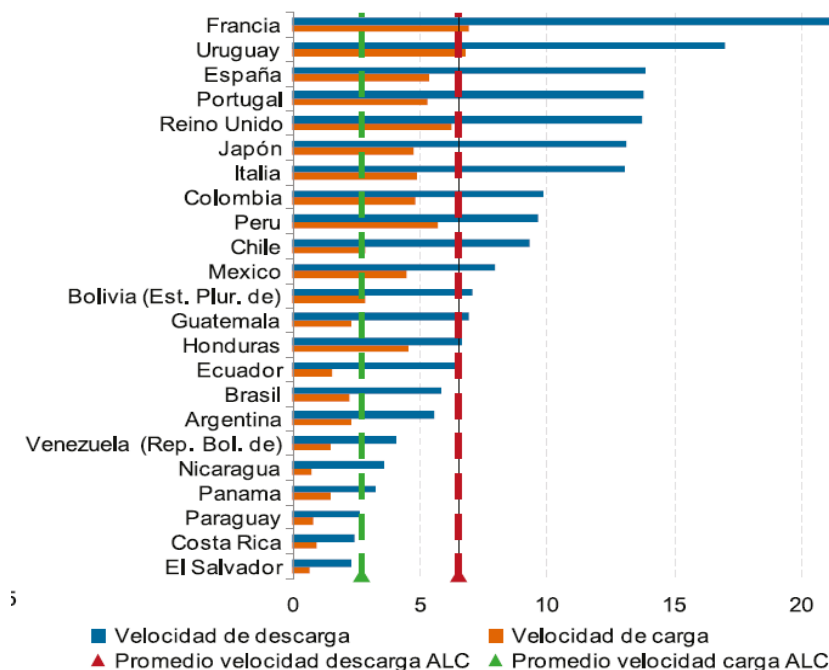
Más allá de la cobertura con la que cuenta la región de ALC, se debe tener en cuenta la calidad de la misma, la cual comúnmente se evalúa por medio del estado de la banda ancha y su velocidad de carga y descarga de información desde y hacia la red, esto incluye la banda ancha global y la banda ancha móvil, teniendo en cuenta que generalmente las conexiones en internet demandan más recursos de descarga que de carga, las velocidades de descarga mundialmente son 2.5 veces mayores a las de carga, siendo la velocidad de carga en ALC de 2.92 Mbps, todavía muy por debajo de las velocidades que se manejan en los países desarrollados con valores de 13.41 Mbps. (CEPAL, 2015)

En ALC la velocidad de descarga promedio en banda ancha global se ubica en 7.26 Mbps, mientras que los países de la OCDE cuentan con un promedio de 32.20 Mbps, en este caso sigue siendo Uruguay junto con Chile y Brasil los países que superan el promedio de la región, de esta forma Uruguay con una velocidad de descarga de 22.58 Mbps se puede comparar con España, Portugal e Inglaterra marcando una amplia diferencia con países de la región tales como El Salvador, Bolivia y Venezuela los cuales no superan los 5 Mbps de descarga.

Gráfico 10: Velocidades efectivas de conexión banda ancha global (A) y banda ancha móvil (B) hasta el año 2014



B.



Fuente: (CEPAL, 2015)

En el gráfico anterior se puede observar la gran diferencia que existe entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo de ALC, pero más significativo aún es el ya mencionado lugar que ocupa Uruguay en las velocidad tanto de carga como de descarga en banda ancha global y móvil, en esta última su velocidad de descarga se encuentra por encima de los países más avanzados en este aspecto con 16.96 Mbps, mientras el promedio de los países desarrollados es de 14.77 Mbps, de igual manera pero más lejos de estos números se ubica Colombia con 9.87 Mbps y Perú con 9.61 Mbps, en cuanto a la velocidad de carga los protagonistas se repiten, Uruguay con 6.78 Mbps, Perú con 5.7 Mbps los cuales se ubican por encima del promedio de los países desarrollados que es de 5.57 Mbps, el primer país de ALC por debajo de este promedio es Colombia con 4.83 Mbps, los demás países aún se encuentran con datos inferiores a estos y lejos de los países que encabezan los mejores indicadores mundiales, lo que lleva a reflexionar que si bien la cantidad de habitantes y la superficie de Uruguay «facilitan» de algún modo el desarrollo de la infraestructura para brindar un buen servicio logrando que esto sea posible, es necesario una adecuada administración de los recursos que sin duda son limitados y escasos en comparación con otros países para poder llegar a estos niveles solo

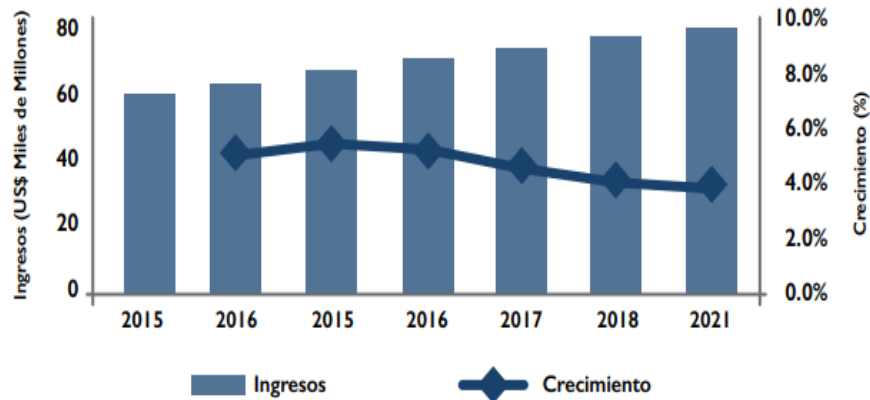
comparados con los países desarrollados, convirtiéndose en un punto de referencia para la región de ALC.

2.3 Actualidad de los servicios de telecomunicaciones en América latina

En Latinoamérica al igual que en otras regiones a nivel mundial el mercado de las empresas de telecomunicaciones ha ingresado en una zona de estancamiento, debido principalmente a la saturación del mercado y a la oferta digital que compite con los servicios de televisión por cable y las llamadas a través de internet, lo que impulsa al mercado a un nuevo modelo de negocio y presenta un desafío a la competitividad de las empresas, para esto influye el poco crecimiento de las líneas telefónicas fijas, las cuales para el año 2021 no registraran un aumento mayor al 2%, además, si bien los accesos a banda ancha siguen creciendo, en los próximos años se registrara un descenso llegando a un tope máximo de crecimiento del 5% para 2021 (Frost and Sullivan, 2016), de igual forma la oferta y las exigencias del mercado influirán en una mayor inversión de las empresas que no será proporcional a los ingresos, disminuyendo la utilidad por cada usuario, ya que los servicios Over The Top (OTT)¹ obligan a una inversión constante en infraestructura y capacidad de la red que no puede ser reflejada en el precio del servicio.

¹ Los servicios Over The Top (OTT), son aquellos que se sirven de la red de internet para llegar a los usuarios y están al margen de los marcos regulatorios de las empresas prestadoras de servicios, ejemplos de servicios OTT son los prestados por Facebook, Netflix, Google.

Gráfico 11: Mercado de servicios de telecomunicaciones móviles - Previsión de crecimiento, Latinoamérica, año 2015 – 2021. (Ingresos USD MM vs. Crecimiento. %)

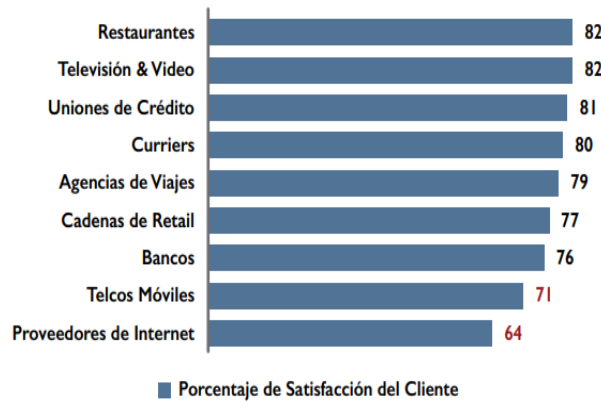


Fuente: (Frost and Sullivan, 2016)

La saturación del mercado por parte de las empresas y la falta de estas de una estrategia diferenciadora han convertido a este tipo de servicios en una especie de «commodity» (Dvoskin, 2004), donde la competencia se ha ido centrando más en el precio que en valor agregado como tal, de ahí que el sector de las telecomunicaciones en la región se vea obligado a recurrir a la creatividad y la innovación en cuanto a la experiencia del cliente para lograr una ventaja competitiva en el mercado que alcance para conseguirlos y retenerlos, siendo siete veces más costoso lo primero que lo segundo, por tal razón para el año 2020 la experiencia del cliente será el principal elemento diferenciador para las empresas en el mercado de las telecomunicaciones en la región y el mundo (Frost and Sullivan, 2016).

Así mismo, el sector de las telecomunicaciones en la región se encuentra inmaduro en cuanto a la comunicación con sus clientes con respecto a los demás sectores prestadores de servicios, ya que los medios por los cuales se realizan los contactos entre las partes difieren mucho entre uno y otro (chat, correo electrónico, redes sociales.) en cuanto a la fluidez y la certeza de la comunicación, no pudiendo establecer una relación de confianza, así la satisfacción del cliente se ve afectada dejando al sector en la región en los niveles más bajos.

Gráfico 12: Satisfacción al cliente en el sector servicios - año 2016



Fuente: (Frost and Sullivan, 2016)

Como se puede observar en el gráfico anterior, si bien en términos generales la satisfacción del cliente en la región no es baja, los servicios de telecomunicaciones se ubican últimos en éste aspecto con respecto a los demás rubros dedicados a la prestación de servicios, cabe resaltar que generalmente los servicios de «Televisión & video» y los «Proveedores de internet» son prestados por la misma compañía, pero es evidente que la señal de internet presenta más inconsistencias con respecto a la señal de televisión.

En la región existen factores que de una u otra forma pueden ralentizar el desarrollo de las telecomunicaciones con vistas en un servicio de calidad para los clientes, uno de estos factores son las cargas impositivas para este sector, siendo las más altas con respecto a las demás industrias de bienes y servicios, ya que en promedio el 12% de los ingresos deben ser destinados al pago de impuestos, porcentaje alto, más aún cuando se compara con el 8% en promedio que deben aportar las demás industrias, estando el petróleo y la minería por debajo destinando un 10% de sus ingresos en impuestos y el transporte con un 7,42%, una carga impositiva considerable sin tener en cuenta el 9% que se debe destinar al pago de licencias de espectro y permisos por operación (Katz, 2017), esto sumado a la falta de coordinación y la burocracia para llevar a cabo los trámites necesario para la ampliación de las obras que permiten la construcción y ampliación de la red, impidiendo la oferta de un servicio de calidad.

Las principales empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en la región son:

Tabla 2: Principales prestadores de servicio de telecomunicaciones en Latinoamérica

País	Telecomunicaciones		TV Paga	
Argentina	América Móvil	Telefónica	Cablevisión	
	Telecom	Nextel		
Bolivia	Entel Bolivia	Tigo		
	Viva	Cotas		
	AXS	Comteco		
Brasil	América Móvil	Oi	Sky	
	Telefónica	Nextel		
	Telecom	Sercomtel		
	Algar Telecom			
Chile	América Móvil	GDT	VTR	
	Telefónica	Entel	DirectTV	
Colombia	América Móvil	ETB	DirectTV	
	Telefónica	UNE / Tigo		
	Avantel			
Costa Rica	ICE	América Móvil	Sky	Cabletica
	Telefónica		Telecable	Tigo
Ecuador	América Móvil	ETAPA	Grupo TV Cable	
	Telefónica	CNT EP		
México	América Móvil	Axtel	Grupo Televisa	Dish
	Telefónica	ATT/Nextel	Megacable	Sky
Paraguay	América Móvil	Tigo		
	Telecom Personal	Vox		
	Copaco			

País	Telecomunicaciones		TV Paga	
Perú	América Móvil	Entel	DirectTV	
	Telefónica	Viettel		
Uruguay	ANTEL	Telefónica	DirectTV	TCC
	América Móvil		Cablevisión	Montecable
Venezuela	CANTV	Telefónica	Inter	
	Digitel		DirectTV	

Fuente: (CABASE, 2017)

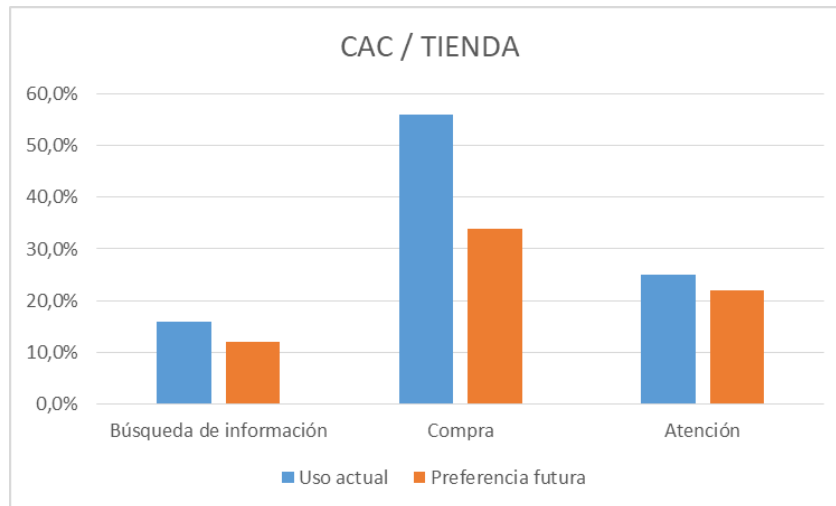
Las anteriores empresas como protagonistas junto con los demás competidores en el mercado, generaron para el año 2014 ventas brutas por alrededor de USD 147,8 mil millones, de esta forma el sector aporta cerca del 3% del PIB de cada país, luego, las empresas de telecomunicaciones realizaron pagos por espectro y permisos por alrededor de USD 5,7 mil millones, para ese mismo año llevaron a cabo inversiones por cerca de USD 29,3 mil millones, además la generación de empleos directos es de aproximadamente 600 mil. (Katz, 2017)

Teniendo en cuenta los anteriores datos, se puede estimar la importancia del sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica, por tal razón es de suma importancia mantenerlo y desarrollarlo, responsabilidad que deberán tomar las empresas y el estado, siendo este un servicio fundamental para el desarrollo de la región, logrando la consolidación por medio de la satisfacción del cliente, el cual valora la calidad del servicio como una experiencia integral en la relación con la empresa, siendo la inmediatez, simplicidad, transparencia, reciprocidad, empatía y personalización las características más valoradas en la prestación del servicio (Everis, 2017).

En un estudio del año 2017 realizado por una reconocida empresa de consultoría, se encontró que el 34% de los clientes de las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica recomendarían a sus prestador de servicios, un porcentaje que deja ver el nivel de satisfacción de los usuarios en la región, siendo la inmediatez, la atención personalizada y la rápida solución de los problemas los puntos más valorados por los clientes, influyendo en cerca del 40% en su percepción de calidad, esto en lo que respecta a la comunicación con la

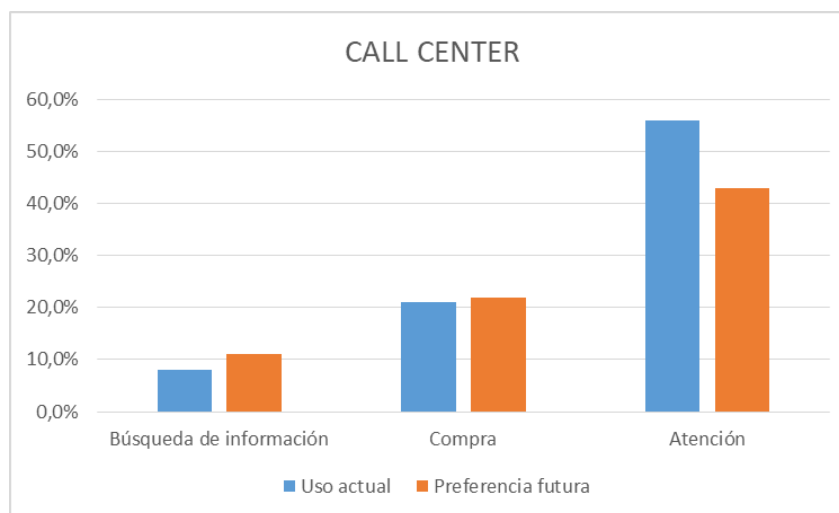
empresa, luego en cuanto a la oferta del servicio, valoran primero el precio y luego la confiabilidad de la señal (Everis, 2017).

Gráfico 13: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa por medio de «Centro de Atención al cliente (CAC) y tienda»



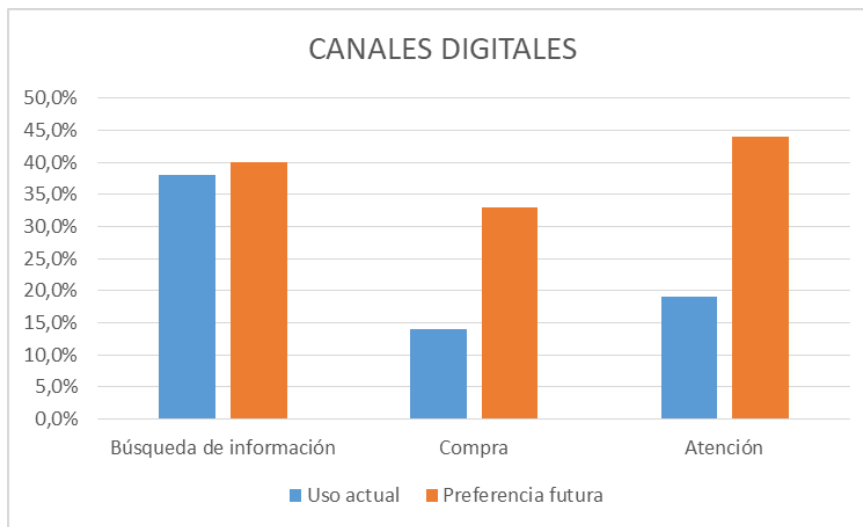
Fuente: (Everis, 2017)

Gráfico 14: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa por medio de «Call Center»



Fuente: (Everis, 2017)

Gráfico 15: Uso actual y preferencia futura de los clientes en el contacto con la empresa a través de «Medios digitales»



Fuente: (Everis, 2017)

Las preferencias de los clientes en cuanto al contacto con la empresa marcan una tendencia hacia el uso de los canales digitales como principal medio de interacción, tanto para la compra, facturación y atención, actualmente los canales digitales carecen de la confianza suficiente por parte del cliente para llevar a cabo estas actividades.

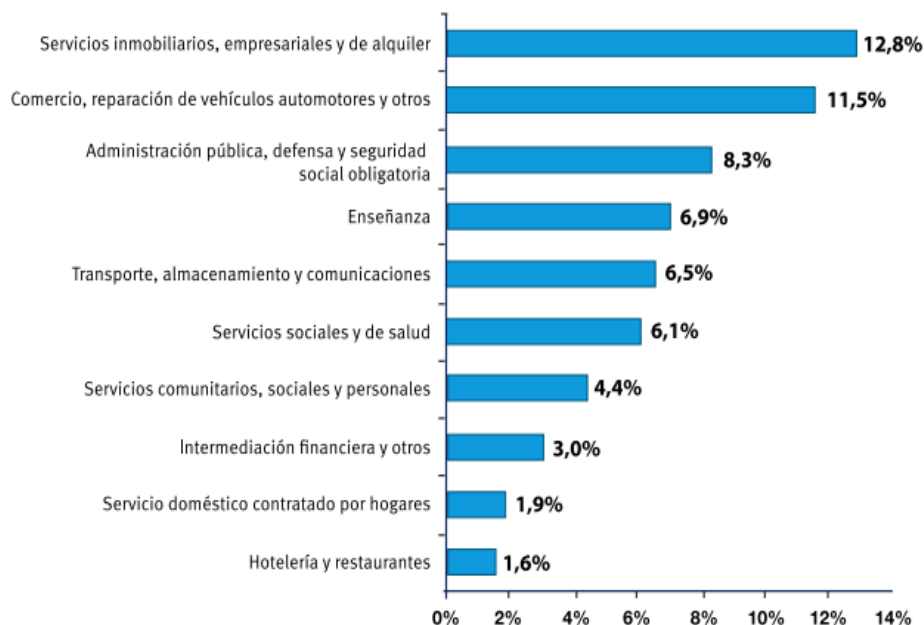
De igual forma en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica se viene instalando la figura de «omnicanal» (High, 2014), la cual se trata básicamente de lograr que el cliente pueda recibir toda la atención necesaria a través de un solo contacto sin la necesidad de exponer sus requerimientos varias veces, se trata de lograr que todos los canales de comunicación de la empresa se encuentren conectados para lograr una homogeneidad en el servicio, ya que los clientes no desconocen la posibilidad de que se presenten fallas en las diferentes señales, tanto de internet, televisión y celular, pero una vez se presente esta situación esperan que la empresa se haga responsable de su restablecimiento y de la falla que ha presentado el servicio, brindando soluciones y respuestas rápidas y precisas que demuestre el compromiso de cercanía con el cliente por parte de la empresa.

2.4 Evolución de las empresas prestadoras de servicios en Argentina

Al igual que viene sucediendo desde hace ya varios años en las economías desarrolladas y en vía de desarrollo del mundo, en la Argentina el rol que representan los servicios en la economía local es cada vez más importante, en el último decenio registrado (2004 - 2014) presentó un promedio de crecimiento anual del 5.8% el cual se encuentra por encima del crecimiento de la economía local, de esta forma el sector de los servicios para el año 2015 representa el 63% del PIB del país, en el sector los rubros que presentaron un mayor crecimiento fueron en su orden, la intermediación financiera con un crecimiento en promedio del 13.2 %, luego los servicios de reparaciones y comercios mayoristas y minoristas con 6.8 % de crecimiento promedio anual y en tercer lugar el transporte y las comunicaciones con un promedio anual de 6.5% (Cámara Argentina de Comercio, 2015).

En cuanto a los sectores que mayor participación presentan en la dinámica del comercio de servicios, en el gráfico siguiente se puede observar que los «servicios inmobiliarios empresariales y de alquiler» se encuentran a la cabeza con 12.8%, seguidamente se encuentran «Comercio, reparación de vehículos automotores y otros» con 11.5%, luego «Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria» con 8.3% finalmente entre los más destacados «Enseñanza» con 6.9 % y «Transporte, almacenamiento y comunicaciones» con 6.5% (Cámara Argentina de Comercio, 2015), con referencia a estos datos se observa que si bien los servicios en el país como es de esperarse son fundamentales para el desarrollo de la economía, todavía su oferta se encuentra en una etapa inicial si de especialización y complejidad se trata, al notar que los referentes en cuanto a participación de la economía se basan en prestación de servicios «básicos» como alquileres, reparaciones de vehículos y gestión pública.

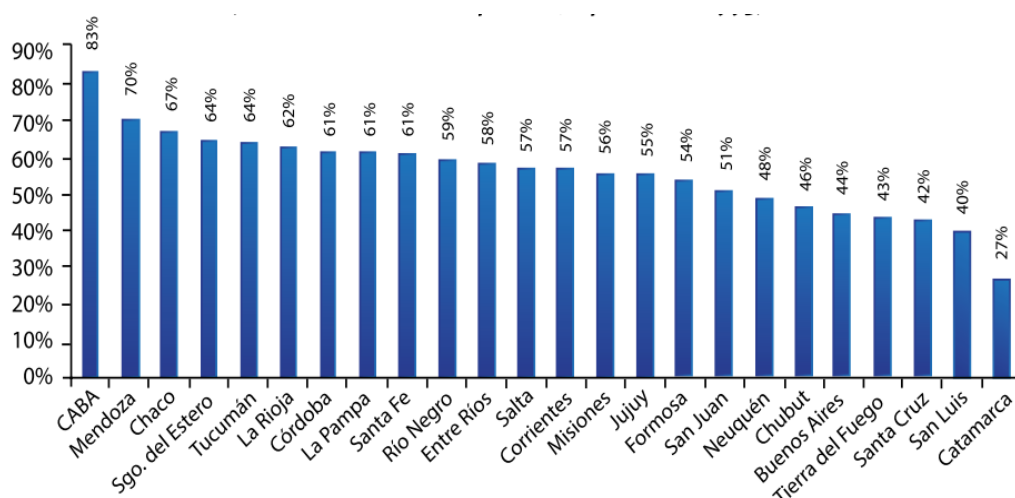
Gráfico 16: Sectores productores de servicios - Participación en el valor agregado - año 2014, precios corrientes



Fuente: (Cámara Argentina de Comercio, 2015)

La Argentina es un país con un alto índice de centralización de sus actividades políticas, económicas y sociales en su capital la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.), donde se concentra gran parte del poder político y económico que rige el país cuando menos en estos dos aspectos, la C.A.B.A. cuenta con una firme ventaja en cuanto a participación del sector de los servicios en su Producto Interno Bruto (PIB) con respecto a la mayoría de las provincias alcanzando un 83%, seguidamente se destaca la provincia de Mendoza con el 70% de su PIB basado en los servicios y luego Chaco, Santiago del Estero y Tucumán con valores que rondan el 65%, es llamativo el caso de la provincia de Buenos Aires que cuenta con un 44% (Cámara Argentina de Comercio, 2015) a pesar de su cercanía geográfica con el epicentro de la economía nacional, cifra que es coherente con el predominante sector agrícola y manufacturero que se observa en la provincia que concentra la mayoría de los habitantes del país.

Gráfico 17: Participación del sector comercio y servicios en el PIB por jurisdicción



Fuente: (Cámara Argentina de Comercio, 2015)

Para el año 2014 el sector que mayor crecimiento registró fue el de comercio y servicios con un 0.4 % del incremento del PIB seguido por agricultura, ganadería y silvicultura, en el sector servicios se destaca como principal actividad la intermediación financiera representando dentro del sector el 0.6 %, completando en segundo lugar el transporte, almacenamiento y comunicaciones (0.11 %) y en tercer lugar los servicios de enseñanza (0.09 %) (Cámara Argentina de Comercio, 2015).

Analizando el crecimiento acumulado en el decenio (2004 – 2014) que se toma como referencia, se puede observar que según el informe de la Cámara Argentina de comercio (Cámara Argentina de Comercio, 2015) el sector de «Comercio y servicios» fue el que mayor aporte al crecimiento de la economía con el 68.6 %, desagregándolo, el comercio mayorista y minorista en conjunto con las reparaciones representó el 20 % del crecimiento en el periodo analizado, de igual forma los servicios financieros aportaron el 11 %, transporte, almacenamiento y comunicaciones en conjunto sumaron 10% y cierran los servicios inmobiliarios con el 8%.

Si bien el sector servicios siempre ha estado presente en la economía Argentina a través de su historia, es desde hace relativamente poco que ha comenzado a tener protagonismo en el desarrollo económico y social del país (Cámara Argentina de

Comercio, 2010), es de esperarse que un país que siempre basó su economía en la industria manufacturera y agrícola cuente con un periodo de transición lento hacia la diversificación de sus actividades y específicamente la inversión en el desarrollo de emprendimientos vinculados al sector de los servicios, hasta el momento el crecimiento del sector es motivado por la prestación de servicios «básicos» por tratarse de actividades que requieren de una complejidad baja en cuanto a conocimientos técnicos y específicos como es el caso de los servicios inmobiliarios, transporte, almacenamiento y algunos servicios financieros, las anteriores actividades tienen en común que su valor se centra en los activos tangibles y la importancia de un gran capital para ser llevadas a cabo.

Uno de los principales objetivos del país en cuanto a la prestación de servicios es enfocarse en desarrollar Servicios Basados en el Conocimiento (SBC) (Argentina, 2016), los cuales significarían llevar hacia otro nivel el sector de los servicios y a su vez motivarían la especialización de una fuerza laboral que será el factor determinante en el éxito del proyecto, produciéndose un traspaso de roles entre el capital y el conocimiento, los S.B.C. principales son servicios de software e informática, audiovisuales, empresariales, legales y jurídicos, auditoría de todo tipo, publicidad, investigación de mercado, arquitectura, ingeniería, telecomunicaciones.

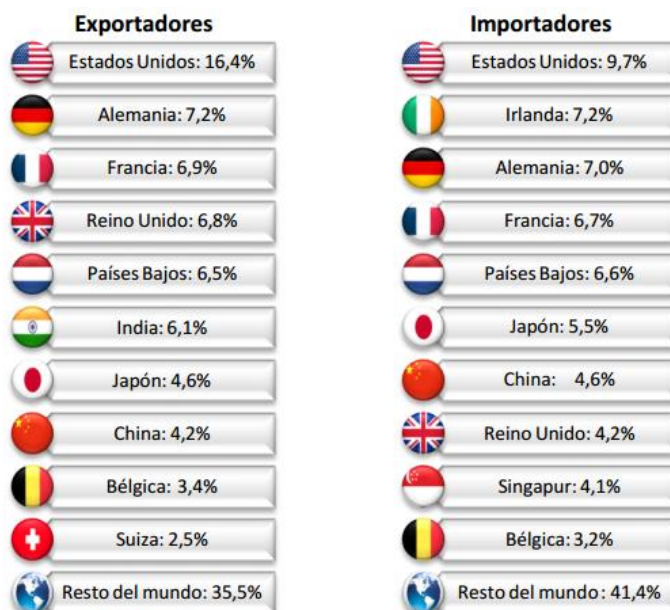
Según el informe del año 2016 del Ministerio de Producción en conjunto con el Observatorio de la Economía del Conocimiento sobre «Los servicios basados en el conocimiento» (Argentina, 2016) en la actualidad representan el 6,7 % del valor agregado bruto en la economía nacional, cifra que se encuentra por encima de la construcción y la agricultura, hacia finales del año 2015 el sector empleaba alrededor de 420.000 personas y se ha convertido en el segundo sector que más exporta luego del sojero, a su vez este sector está conformado en un 99 % por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) lo que lo convierte en un sector altamente dinámico por la naturaleza de su comercio y la conformación de las empresas. A partir del año 2014 la cantidad de empresas vinculadas al sector SBC se vio reducida a causa de los cierres de estudios jurídicos, contables y de asesoría los cuales conforman cerca del 60 % de los emprendimientos del sector

(Producción, 2016), pero por otro lado desde una visión general estas bajas han sido compensadas con el incremento de pequeñas empresas tecnológicas (startup²) las cuales están enfocadas en servicios relacionados con las tecnologías de la información.

A nivel global los S.B.C. muestran año tras año un crecimiento considerable con respecto a los demás servicios, ya para el año 2014 el crecimiento interanual alcanzaba el 14% con transacciones por 1.7 billones de dólares marcando un camino hacia la nueva etapa de la prestación de servicios llegando a representar el 6.9% del total del comercio (Producción, 2016), este crecimiento impulsado principalmente por los avances tecnológicos, que entre muchas otras cosas posibilitan la ejecución de proyectos de manera remota, permitiendo enlazar grupos de trabajo interdisciplinarios con integrantes dispersos por el mundo, los cuales están dedicados a diferentes especialidades aportando sus conocimientos independientemente de su localización geográfica, además de las exigencias del mercado con respecto a los servicios que deben ser complementarios en la oferta de bienes, siendo cada vez más relevante las etapas de post y pre venta. Es EE. UU. el principal exportador e importador de S.B.C. solamente superado por la U.E. si se consideran sus países en conjunto, pues esta última representa cerca del 50% del comercio mundial en este tipo de servicios, por su parte A.L.C. representa el 2.3% de las exportaciones del comercio mundial y el 3.9 % de las importaciones lo que concluye una balanza comercial negativa además de un poco participación del mercado debido a la falta de desarrollo no solo de los servicios en general sino también de los S.B.C. específicamente (Argentina, 2016).

² El término «startup» hace referencia a empresas que están en proceso de construcción de un nuevo negocio principalmente basado en la tecnología.

Tabla 3: Principales exportadores e importadores mundiales de SBC, año 2014



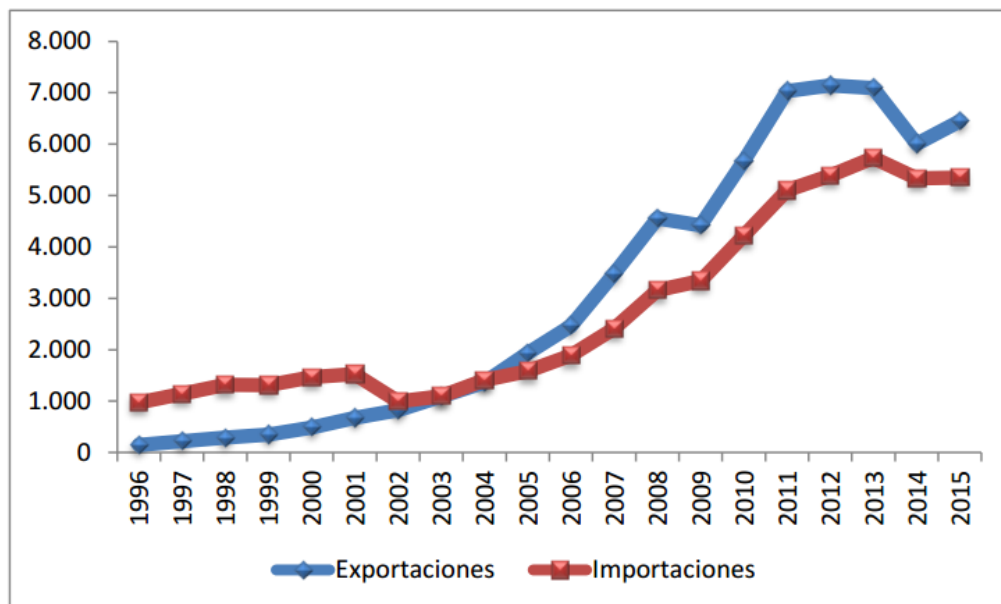
Fuente: (Argentina, 2016)

Son los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E) los que dominan el comercio mundial de S.B.C., de igual forma este tipo de servicios no es ajeno al crecimiento de países como China e India, los cuales se destacan como economías emergentes sin ser aún miembros plenos de este organismo son países en adhesión y cooperación reforzada, siendo India el líder mundial en servicios informáticos con el 13.5 % del comercio en este rubro, por su parte EE. UU. es el principal exportador de servicios vinculados con propiedad intelectual con el 40% del mercado global ubicándolo como el principal generador de conocimiento en el mundo. (Argentina, 2016)

En la Argentina en el año 2015 los S.B.C. registraron exportaciones por USD 6.446 millones lo cual representó 7.4 % más que las ventas realizadas el año anterior, de ahí que se ubique por detrás del complejo sojero y supere al sector automotriz el cual se vio afectado por la contracción de Brasil principal socio comercial del país, de igual forma las importaciones en ese periodo no presentaron grandes cambios al permanecer cerca a los USD 5.300 millones, continuando con una tendencia en alza en cuanto a este tipo de servicios y manteniendo el superavit comercial a lo largo de los últimos años, en los años 90' la participación de los S.B.C. en el

comercio internacional eran del 0.5 %, luego en el año 2005 llegaba al 4.5%, posteriormente diez años después en el año 2015 se registró un 9.1 % de las exportaciones de bienes y servicios, de esta el 46.9 % de las exportaciones de servicios comerciales. En los primeros meses del año 2016 se registraron datos inferiores tanto en exportaciones e importaciones de S.B.C. con respecto al año anterior donde las exportaciones se vieron disminuidas en 1.4% interanual acompañadas de una disminución de las importaciones en un 10.5% interanual, este último dato dejando ver una tendencia positiva en la balanza comercial. (Argentina, 2016)

Gráfico 18: Evolución del comercio internacional de SBC de Argentina - Millones de USD

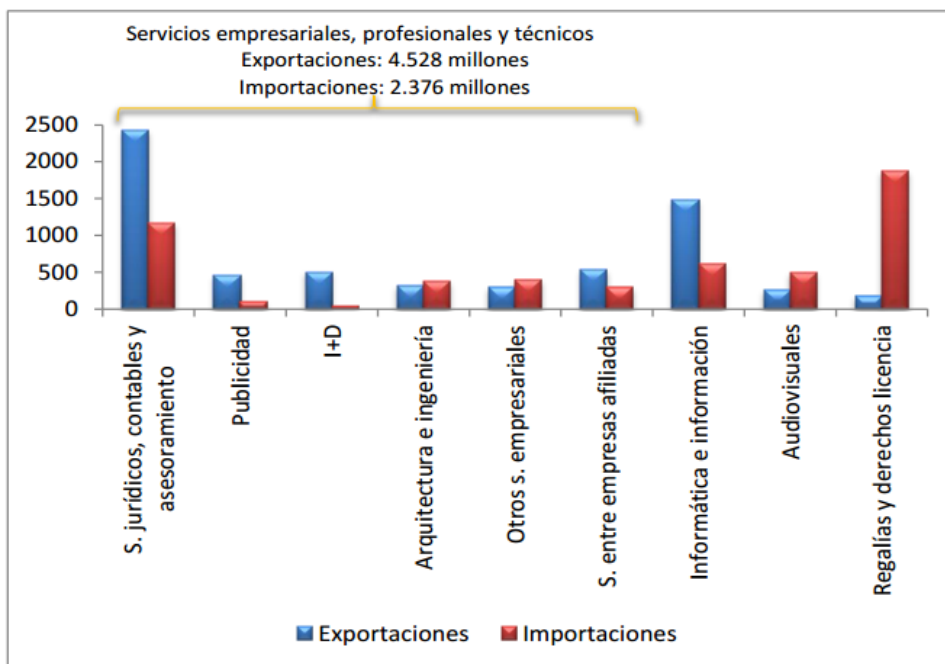


Fuente: (Argentina, 2016)

En el año 2015 fueron las exportaciones de servicios empresariales, profesionales y técnicos los que mayor crecimiento interanual registraron con un 6.7% en exportaciones y 9.2% en importaciones, siendo estas especialidades las principales responsables del sostenimiento y crecimiento del superávit comercial, en este orden le siguen los servicios jurídicos, contable y asesoramiento, en un tercer lugar se ubica los servicios de Investigación y Desarrollo (I + D), y por último la publicidad, investigación de mercado, arquitectura e ingeniería respectivamente, por su parte

los servicios informáticos registraron un aumento en la balanza comercial con un incremento de las exportaciones en 11,5% y una reducción en las importaciones de 2.3%, los servicios audiovisuales registraron el mayor crecimiento con respecto al año anterior con 19% (Argentina, 2016).

Gráfico 19: Comercio de SBC por subsector



Fuente: (Argentina, 2016)

Se observa que son los «servicios jurídicos, contables y de asesoramiento empresarial» los que más se exportan con cerca de USD 2.500 millones al cierre del año 2015, seguido por los servicios relacionados con la «informática y la información» con alrededor de USD 1.500 millones, del lado de las importaciones es previsible teniendo en cuenta el desarrollo de los S.B.C. en el país que sean las «regalías y derechos de licencia» el ítem que más se demanda representa.

Los servicios también desempeñan un rol muy importante en el empleo del país, ya que es el sector servicios uno de los principales empleadores del país, y específicamente en el caso de los S.B.C. donde el 53% del total de trabajadores se encuentran en relación de dependencia seguidos por los trabajadores independientes, en el último periodo del año 2015 se registraron 419 mil personas vinculadas al sector, significando un aumento de 3.900 puestos de trabajo más con

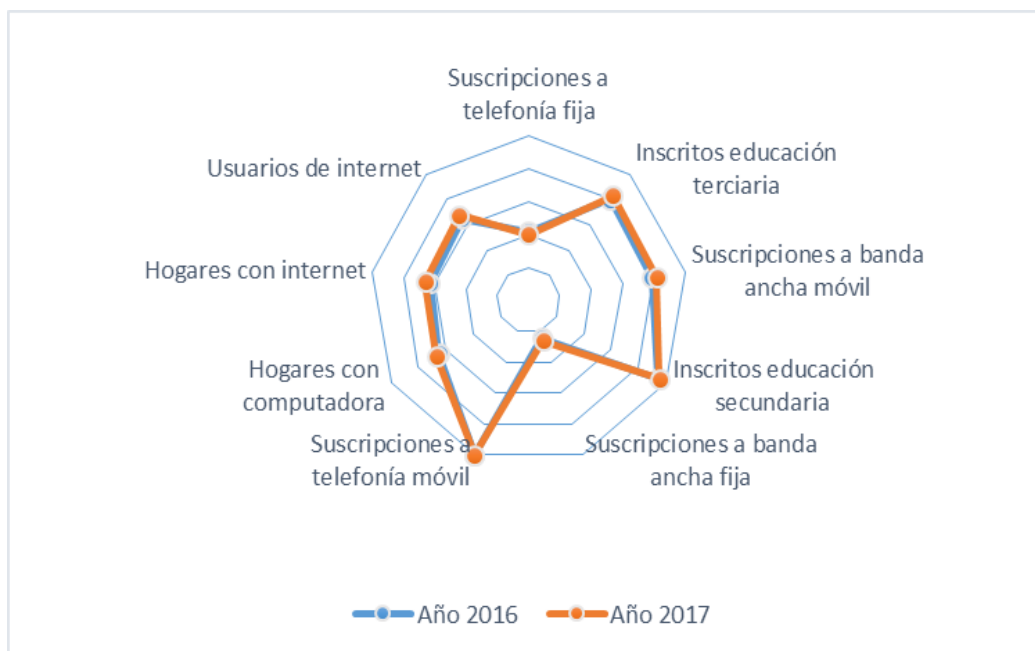
respecto al tercer trimestre y aproximadamente 9.000 empleos más que a finales del año 2014. Una de las principales características de la fuerza laboral de los S.B.C. es que cerca del 58% son graduados universitarios, suma considerablemente alta si se tiene en cuenta que de todos los empleados en Argentina solo el 11% ostentan título universitario, y en el mismo sector si se tuviera en cuenta todas las personas con estudios universitarios completos e incompletos representarían cerca del 80% de la fuerza laboral (Argentina, 2016), de igual forma la especialidad en este subsector de los servicios dificulta la vinculación laboral debido a la falta de mano de obra capacitada.

Para el año 2014 de los 915 mil estudiantes universitarios en el país alrededor de 300 mil estudiantes estaban vinculados a disciplinas como la contabilidad, economía, finanzas, servicios jurídicos, arquitectura y por último ingeniería, 100 mil estudiantes estaban inscritos en tecnologías de la información, el mismo año 55 mil estudiantes obtuvieron títulos universitarios vinculados a S.B.C. de los cuales el 60% pertenecieron a ciencias económicas y jurídicas. (Argentina, 2016)

2.5 Actualidad de los servicios de telecomunicaciones en Argentina

Los servicios de telecomunicaciones en la Argentina en términos generales no distan mucho de los que se brindan en los demás países de Latinoamérica, ya que si bien la cobertura es plena en las grandes ciudades, en las zonas rurales todavía se encuentran muchas limitaciones en cuanto al acceso, además, la calidad del servicio sigue siendo un tema pendiente tanto para las empresas prestadoras como para el estado, de ahí los bajos niveles de satisfacción por parte de los clientes, siendo la interacción con la empresa un factor determinante en este aspecto, problemática recurrente no solo en el país sino en toda la región.

Gráfico 20: Comparativa acceso a servicios de telecomunicaciones - Argentina



Fuente: (ITU, 2017)

En el informe de 2017 de la International Telecommunication Union (ITU) (ITU, 2017), la Argentina se posicionó 51 en el ranking Information and Communication Technologies Development Index (IDI) dentro de 176 países analizados, este ranking se centra en el desarrollo y la inversión en las telecomunicaciones en los diferentes países, el cual fue liderado por Islandia, Corea del Sur y Suiza, si bien el país está lejos de los primeros lugares, el panorama cambia cuando se compara con los demás países del continente americano, el cual está liderado por EE.UU. y donde la Argentina se encuentra en el puesto 6, siendo superada por Uruguay que está en el 5, lo que ubicaría al país en el 2 lugar en el plano Latinoamericano para este índice (ITU, 2017).

El número de habitantes en la Argentina es de 44.044.811, pese a los esfuerzos por aumentar la cobertura de las telecomunicaciones, la cantidad de conexiones a internet continua siendo baja con 7,4 millones de conexiones, de las cuales 3,1 millones se realizaron en la provincia de Buenos Aires, es decir, el 44% (CABASE, 2017), ya que cerca de la mitad de la población del país se encuentra en esa zona geográfica.

Tabla 4: Acceso a servicios de telecomunicaciones en Argentina

SERVICIO	ACCESOS OPERATIVOS POR SERVICIOS			
	Acceso (Millones)	c/ 100 hab.	Por Km ²	c/ 100 Hogares
Telefonía Fija	9,91	22,49	2,63	81,39
Telefonía Móvil	64,12	145,71	17,05	526,82
Acceso a internet (Fija)	7,43	16,88	1,98	61,04
TV por suscripción (VRF)	6,77	15,38	1,8	55,59
TV por suscripción (Satelital)	2,58	5,85	0,68	21,17
Telefonía Pública	0,02	N / A	N / A	N / A

Fuente: (ENACOM, 2017)

En la tabla anterior se puede notar que la telefonía móvil es la única que en proporción cubre el total de la población en el país, de igual forma, estos datos son generales y pueden dar una imagen que se aleja de la realidad, ya que todas esas líneas telefónicas no están distribuidas uniformemente en los habitantes, a su vez, cabe resaltar que el acceso a internet fija y la TV por suscripción todavía no llegan a un número considerable de personas en el país, donde de los 13,5 millones de hogares cerca del 70% tiene acceso a TV, el 67% cuenta con una pc y el 64% tiene acceso a internet (ITU, 2017).

Tabla 5: Principales prestadores de servicios de telecomunicaciones en Argentina

Servicios de telecomunicaciones Argentina				
Empresas	Telefonía Fija	Telefonía Móvil	Internet Fijo	Operadores de TV paga
Telecom	44%		29%	
Telefónica	51%		32%	
Personal		32%		
Movistar		32%		
Claro		33%		
Nextel		3%		
Cablevisión			31%	60%
Direct TV				16%
Supercanal				7%
Telecentro				7%
Otros	5%		8%	11%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: (LAMAC, 2017)

En términos generales, el país cuenta con cerca de diez empresas que se encargan de la prestación del servicio de las telecomunicaciones, siendo Telecom, Telefónica y Cablevisión compañías que participan en la oferta de dos de los cuatro servicios básicos y cuentan con la mayoría del mercado de telefonía fija, internet fijo y TV paga, en total el 90% de las conexiones a internet son realizadas por este tipo de proveedores, es decir, operadores telefónicos y de TV por cable (Farina, 2017), a través de una red de cobre en su mayoría, siendo muy pocas las conexiones por medio de fibra óptica la cual permite una mejor señal, con mayor capacidad, velocidad y fidelidad, a la vez existen regiones en el país poco atractivas para estas empresas prestadoras de servicios, por lo cual la señal es distribuida por medio de cooperativas que dependen principalmente de la red estatal de fibra óptica ARSAT (ENACOM, 2017).

Al igual que en Latinoamérica y el mundo, en la Argentina la infraestructura de las telecomunicaciones acompañada de la experiencia del cliente se ha convertido en aspectos claves para la competitividad en el sector, donde la comunicación con la empresa representa para el cliente cerca del 40% (inmediatez, atención y resolución de problemas) de la percepción de valor con respecto a la empresa y luego el precio y el servicio continuo de la señal el 31% y 29% respectivamente (Everis, 2017), lo cual representa un reto para las empresas de telecomunicaciones locales teniendo en cuenta el aumento de los servicios OTT, los cuales demandan cada vez más consumo y mayor capacidad de respuesta, con un tráfico liderado por Facebook, Google y Netflix, los cuales representan el 80% del consumo de la red en el país, con este panorama se espera que para 2021 en la Argentina, al igual que en el mundo la mayoría de la capacidad será destinada a videos, películas y series (CABASE, 2017), por tal razón los desafíos empresariales y estatales en este aspecto deberán centrarse en lograr que la brecha digital disminuya implementando estrategias que estén a la altura de la exigencia del mercado.

2.6 Breve Historia de la calidad

Posiblemente el concepto de «calidad» y su rol en la elaboración de productos y servicios haya marcado notoriedad unas cuantas décadas atrás, lo que a lo largo de la historia es solo una mínima fracción, pero poco se menciona que ya a finales del siglo XIX el señor William Cooper Procter, nieto del fundador de *Procter & Gamble* (P&G) exponía a sus empleados la importancia de la calidad en sus productos, manifestando que *«El primer trabajo es producir mercancía de calidad, que los clientes comprarán y seguirán comprando. Si la producimos de manera eficiente y económica obtendremos ganancias que ustedes compartirán»* (Evans & Lindsay, 2008), en esta frase se resumen aspectos básicos a tener en cuenta cuando de producir bienes y/o servicios se trata, que son, productividad, calidad y costos, en las buenas prácticas de estos aspectos se centra el éxito de un producto en el mercado, la productividad permite maximizar el uso de los insumos, la calidad cumple y supera las expectativas del cliente creando fidelidad, aumentando las ventas y evitando los reprocesos, finalmente los costos se verán disminuidos gracias a un adecuado proceso productivo y un producto con altos índices de calidad, lo que se hace posible la sostenibilidad y éxito en el tiempo (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986).

La calidad parte desde la creación del diseño, pasa por el elaboración del producto y posteriormente se refleja en todos los aspectos que vinculan al cliente con la experiencia de adquirir determinado producto (Evans & Lindsay, 2008), para poder lograr que la calidad se encuentre presente en cada uno de estos aspectos es necesario identificar y realizar un seguimiento de los puntos clave, además de incorporar una «Cultura de calidad» (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994) que vincule a todos los participantes del proceso. Implícitamente la calidad ha hecho parte fundamental de la historia de la humanidad permitiendo que aún ahora y a través de miles de años se pueda disfrutar de herramientas, estructuras, métodos y procedimientos que siguen maravillando al mundo y son referentes del desarrollo en diferentes campos, existen murales egipcios de alrededor del año 1450 a.C. que muestran evidencia de tareas de control de calidad, como mediciones e inspecciones para lograr que el resultado final fuera tal cual el esperado, además es sabido que

las pirámides de Egipto aún son motivo de estudio debido a la precisión con la cual fueron construidas, tanto así que el espacio entre cada uno de los millones de bloques que la componen no supera el milímetro y de no ser por el ataque del hombre, muchas otras pirámides, ciudades y estatuas todavía seguirían en pie a pesar del paso de miles de años.

Durante largo tiempo la calidad se encontraba implícita en el resultado final cuando el usuario encontraba un producto que fuera de su agrado y cumpliera con el objetivo para el cual había sido construido, y desde las primeras herramientas construidas por el hombre y hasta la fecha no es posible establecer límites de calidad si existe la posibilidad de mejorar, ya para la edad media los artesanos comprendían la importancia de elaborar un producto que superara a los demás que se podían ofrecer en el mercado, la especialización en su oficio los llevaba no solo a ser fabricantes sino lógicamente a supervisores de calidad de su proceso (Penacho, 2000), lo que les permitía tener la certeza de ofrecer el mejor producto que podían fabricar siendo esto motivo de orgullo frente a sus clientes, al mismo tiempo surgieron gremios de maestros, oficiales y aprendices que buscaban promover el conocimiento y mejorar los procesos de manufactura los cuales serían adoptados por generaciones venideras (Evans & Lindsay, 2008).

Sin saberlo, aquellos primeros artesanos, constructores, pintores, músicos, etc., estaban llevando a cabo una actividad fundamental en el aseguramiento de la calidad, la cual con la llegada de la revolución industrial fue en detrimento, pues con el paso del tiempo y la llegada de la producción en masa, el control de calidad cada vez se hizo más complicado, la vorágine en las plantas manufactureras llevo a la división de las tareas y otorgó a un grupo de personas la responsabilidad de la calidad de los productos (Garvin, 1988), por lo tanto, esa responsabilidad ya no pertenecía a cada uno de los trabajadores que intervenían en las tareas, este método desestabilizó la cultura de calidad que hasta la fecha se sigue tratando de componer en muchas de las grandes empresas.

Fue el francés Honoré Le Blanc quien a mediados del siglo XVIII desarrollo un sistema estándar para la fabricación de mosquetes por medio de partes intercambiables, es decir, fabricaba mosquetes pero a su vez también fabricaba

piezas de repuesto, lógicamente necesitaba un proceso productivo altamente estandarizado para la época lo que demandaba un cuidadoso control de calidad, esta novedad fue llevada a los EE. UU. por Thomas Jefferson y encargó a Eli Whitney la elaboración de 10.000 mosquetes para equipar el ejército nacional, algo jamás hecho hasta el momento y que requería un proceso productivo infinitamente más complejo al llevado por Honoré Le Blanc (Evans & Lindsay, 2008), por esta razón el Sr. Whitney no logró terminar con el proyecto hasta después de diez años luego de desarrollar herramientas específicas para cada operación, capacitar empleados y sortear todas las variaciones de un proceso productivo para un proyecto de dichas características.

Frederick W. Taylor también conocido como «el padre de la administración científica» (Taylor, 1919) implementó una nueva filosofía con respecto a los métodos de producción, corría el año 1900 y la creciente producción industrial requería cambios y mejoras para poder seguir el ritmo de la demanda del mercado y Taylor tenía la mejor respuesta en ese momento de la historia, su tesis consistía en que era necesario dividir en dos las funciones en las plantas manufactureras, los administradores e ingenieros debería hacerse cargo de la planificación y los supervisores y los operarios de la parte de ejecución, bajo esta premisa el control de la calidad quedó en manos de los supervisores y su rol fue determinante en el crecimiento de la industria, posteriormente los procesos productivos estuvieron llenos con supervisores que garantizaban la calidad de los productos que se lanzaban al mercado (Garvin, 1988), pero como se mencionó anteriormente este divorcio entre la planificación y la ejecución llevó a descargar toda la responsabilidad de la calidad en un departamento creado para este fin y conformado solo por esas personas que estaban toda la jornada laboral verificando que se cumpliera con las especificaciones, de esta manera la calidad dejó de ser tema de la dirección la cual se centró específicamente en la productividad y rentabilidad del negocio.

La línea de producción creada por Henry Ford obviamente acudía a la calidad como factor principal en el éxito del modelo «T», por esta razón fue Ford precisamente la primera persona en referirse a «Calidad Total» (Evans & Lindsay, 2008) e

implementar prácticas que le permitieran llegar a ella, mantener los niveles y mejorarlos, pero con el paso del tiempo y el frenesí a causa del éxito del negocio la visión de calidad total fue quedando atrás, paradójicamente fueron los japoneses en el año 1982 quienes les hicieron ver la importancia de aquel método llevado a cabo por Ford para lograr la competitividad en el mercado, pues en una visita realizada por los ejecutivos de Ford a las empresas japonesas en búsqueda de conocer aquellas prácticas que permitían a un país tan chico contar con una industria tan sólida gracias a sus altos niveles de calidad, la clave era precisamente un libro escrito por Henry Ford y Samuel Crowther en el año 1926 llamado «*My Life and Work*» donde entre otras cosas se manifestaba la forma como se debía llevar a cabo un proceso productivo basado en la calidad (Ford, 1922).

Por su parte la empresa Bell System a principios del siglo XX implemento el concepto de «Aseguramiento de la calidad industrial» (Miranti, 2005), el cual consistía básicamente en desarrollar métodos y herramientas que permitieran conocer los índices de calidad en todo el proceso y de esta forma poder implementar mejoras y reducir los defectos, buscando este objetivo se formó un grupo conformado por Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards, además de los referentes Joseph Juran y W. Edwards Deming, los cuales afianzaron el concepto de aseguramiento de la calidad y además incorporaron herramientas estadísticas para el control de procesos llamándolo «Statistical Quality Control» (S.Q.C.) (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986) logrando llevar la calidad más allá de la inspección al identificar las causas del problema para posteriormente buscar una solución definitiva.

2.6.1 La calidad entra en escena

Una vez que finalizó la segunda guerra mundial, la economía de los países comenzaba a repuntar nuevamente, sin duda fueron los aliados quienes corrieron con ventaja en ese proceso, EE. UU. en los últimos años de la guerra adoptó la política de calidad para las plantas de producción que abastecían toda la maquinaria armamentista que demandaba su ejército (Evans & Lindsay, 2008), así, fue posible conseguir importantes avances en este aspecto pero la dinámica de la guerra no permitió prestarle la importancia necesaria y la calidad realmente no tuvo un rol

destacado, pero de igual forma sentó un precedente que iba a ser muy útil en los años venideros para la recomposición de la industria, donde la calidad comenzó a tener un papel más determinante en las plantas de producción pero se siguió viendo como un tema a tener en cuenta solo por el área encargada de garantizarla, de esta forma los directivos de las empresas siguieron ajenos a todo lo relacionado con la calidad.

Con la producción centrada mayormente en el incremento de las ventas y la obtención de dividendos, los bajos niveles de calidad no era un problema para el cual se diseñaran métodos preventivos sino más bien correctivos, por lo que en ese momento en EE. UU. el control estadístico de la calidad implementado por Walter Shewhart y luego difundido por Edwards Deming no era un tema que llamara la atención de los directivos de las empresas, pero por otro lado estaban los Japoneses y la necesidad de reconstruir una industria y una nación devastada por la guerra, que vio en los principios de Edward Deming una solución a los problemas que enfrentaban en ese entonces, a partir de una invitación realizada por los industriales japoneses con el objetivo de brindar una serie de charlas sobre la calidad en los procesos y el control estadístico, a la cual asistió Deming, y donde luego de su intervención y la exposición de sus conceptos se convertiría en el principal referente e impulsor en el posterior éxito mundial de la industria japonesa, incluso yendo más a fondo e instaurando el concepto «mejora continua» (Kaizen) (Lewis K. , 1995). Posteriormente en el año 1951 crearon el premio a la calidad Edward Deming que continúa hasta la fecha, donde se reconoce a aquella empresa que sobresale por sus altos estándares de calidad.

El proceso iniciado por Deming en Japón tardó varios años hasta lograr los resultados esperados, para el año 1970 las empresas japonesas superaban en calidad a las empresas estadounidenses, primero con sus componentes electrónicos y luego con la industria automotriz irrumpiendo en el mercado de EE. UU. y posicionándose como el principal competidor para las empresas de Detroit, fue solo hasta ese momento que los fabricantes de automóviles locales comprendieron que se habían desviado del camino que tiempo atrás ellos mismos habían emprendido, desde

entonces y hasta ahora la calidad continúa siendo el principal elemento diferenciador y ventaja competitiva en el mercado.

2.6.2 La competitividad mundial depende de la calidad

Entre el año 1950 y 1970 en los EE. UU. en la mente de los compradores no cabía la idea de adquirir un producto que no fuera de fabricación nacional, se daba por sentado que no existían productos de mejor calidad que los productos nacionales, pero conforme fue avanzando la globalización también fue creciendo la posibilidad de los clientes de poder elegir productos de diferentes orígenes, la exponencial mejora de la calidad de los productos japoneses hicieron dudar por primera vez a los clientes, y esa duda develó las limitaciones del sistema de calidad de la industria estadounidense (Evans & Lindsay, 2008), la llegada de mejores productos al mercado local hizo que los clientes se volvieran más selectivos y exigentes en el momento de compra reclamando precios justos y alta calidad del producto y el servicio, todo esto incrementó las quejas y las devoluciones de aquello que no cumplía las promesas de la empresa ni las expectativas del cliente y la ley en este caso se puso del lado del consumidor, sancionando y exigiendo a la industria solo productos con altos estándares de calidad, tanto así que la *Consumer Product Safety Commission* (C.P.S.C.) dictó medidas que obligó a retirar del mercado aquellos productos que se encontraban fuera de los parámetros de calidad, lo que significaba un pérdida incalculable en todos los aspectos para la empresa sancionada con dicha medida, y para confirmar que la industria nacional no estaba en su mejor momento y estaba lejos de ser el referente mundial de calidad, un hecho desafortunado y lamentable asestaba un golpe a la confianza del consumidor, en el año 1986 el transbordador espacial *Challenger* explotó pocos minutos después de despegar, llevándose consigo la vida de sus tripulantes (NASA, 1988).

Xerox fue una de las primeras empresas en despertar del letargo de los años sin competencia, fue después de conocer que en Japón se estaba fabricando una copiadora más pequeña por un precio que se acercaba el costo de las producidas por ellos, fue ese el punto de partida para que su director ejecutivo David Kearns se enfocara en el «liderazgo a través de la calidad» (Zeller, 2011), política que llevo a la empresa a ser reconocida cinco años después con el premio «Malcolm

Baldrige³» distinción que lleva el nombre de reconocido ex secretario de comercio y hombre fundamental en el desarrollo del comercio mundial de EE. UU., para lograr este reconocimiento Xerox logró reducir en más del 60 % los defectos en las etapas clave (Evans & Lindsay, 2008) lo que al mediano plazo le representó alcanzar una ventaja competitiva que lo ubicó como el líder mundial en su rubro, pero al igual que la mayoría de las empresas estadounidenses en un momento de su historia perdió su rumbo, logrando posteriormente recuperar el terreno perdido pero cediendo gran parte del mercado.

Como se mencionó anteriormente fue gracias a la competencia japonesa que las empresas de EE. UU. despertaron del letargo en el cual estaban inmersas y lograron reflotar antes de que fuera demasiado tarde, se sabía que Edward Deming había sido el responsable del crecimiento de la industria japonesa luego de la segunda guerra mundial, pero aun así despertaba poco interés en los grandes ejecutivos estadounidenses, curiosamente fue a partir de un programa de televisión al cual estaba invitado Deming que se despertó el interés por las prácticas que este promulgaba, el programa transmitido por la NBC se llamó «Si Japón puede...¿por qué nosotros no?», y fue ahí donde el invitado tuvo la oportunidad de explicarle a una gran cantidad de televidentes cuales fueron las razones por las cuales la industria japonesa había llegado a ser protagonista del comercio mundial, este episodio sumado a la falta de competitividad de la industria local logró que se diera inicio a una «Revolución de calidad» incorporando nuevos conceptos, métodos y herramientas que permitieran reconquistar el mercado nacional e internacional, incluso con el paso de los años, en el año 1989 la empresa Florida Power and Light⁴ fue la primera compañía no japonesa que ganó el premio Deming, posteriormente en el año 1994 también fue conseguido por AT&T Power System, además la calidad trascendió las manufacturas y llegó a las empresas prestadoras de servicios, a las dependencias gubernamentales, educativas y hospitales.

³ El premio Malcolm Baldrige es el premio nacional de la excelencia empresarial en EE. UU. otorgado desde 1987 a las empresas con mejores prácticas de calidad, en el año 2017 fue entregado a la empresa Bristol Tennessee Essential Services, en la categoría «small business».

⁴ Florida Power & Light, es una empresa estadounidense enfocada en la transmisión, distribución y venta de energía eléctrica.

2.6.3 De la calidad del producto a la administración de la calidad total

La primera visión sobre calidad se centró específicamente en el producto, atacar los defectos de producción y lograr que los clientes obtuvieran el bien prometido y esperado, pero existían otros problemas que no surgían necesariamente en la planta de producción sino también en los procesos administrativos, estos a su vez repercutían de una u otra forma en el producto final, lo cual era percibido por el cliente (Evans & Lindsay, 2008), de esta forma se requería el doble de esfuerzo para mantener una ventaja competitiva en el tiempo y en ese camino las pérdidas para la compañía perjudicaban el crecimiento, lo que se convertía en un círculo vicioso que necesitaba de un cambio radical para ser interrumpido, por esta razón se comprendió que la relación con el cliente y el éxito en el mercado depende considerablemente de la calidad en todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, tanto en el sector de producción como en el administrativo, el desarrollo en infraestructura, el bienestar de los trabajadores con salarios justos, condiciones laborales acordes y capacitaciones que les permitan a los empleados incorporar conocimientos para su profesión y vida social.

Idear formas de incentivar la participación activa de los integrantes de la empresa en las mejoras de los procesos, la elección y relación con los proveedores, mejorar las acciones para satisfacer el cliente interno, emplear las herramientas adecuadas para conocer el mercado, perder el miedo a tener contacto con el cliente una vez adquirió el producto e invitarlo a ser parte de las mejoras, entre otras iniciativas que en conjunto permiten el crecimiento sostenido de la empresa en el mercado. De esta forma la «Administración de la calidad» irrumpió como el nuevo objetivo para aquellas empresas que buscaban ser protagonistas en su rubro, así la «big Q» hacía referencia a la acción de buscar la calidad en todos los procesos de la empresa mientras la «Little q» se refería solo a la calidad en el proceso productivo (Shewhart, 1931).

La «*Total Quality Management*» (T.Q.M.) emergió como el resultado de la aglomeración de conceptos referentes a la incorporación de la calidad en todas las áreas de la empresa, la calidad pasó de ser un tema de interés para pocas empresas y de estar focalizada en un área específica a convertirse en la solución a todos los

problemas encontrados en las compañías, a pesar de ser una visión un tanto simplista del negocio y su funcionamiento, la realidad era que enmarcar los procesos en una adecuada política de calidad allanaba el camino del éxito, pero desafortunadamente la implementación de políticas de calidad se transformó más en un documento necesario para ser exhibido que en una filosofía que guiara los procedimientos de la empresa. Los enfoques errados y mal ejecutados llevaron al descreimiento de la T.Q.M. al punto de que muchos especialistas catalogaban de fracaso aquel método japonés, esto sin tener en cuenta que existen una serie de variables que impiden la obtención de buenos resultados en este tipo de enfoques, además los ya mencionados lineamientos mal diseñados, se suman equivocaciones en la toma de decisiones por parte de la dirección como por ejemplo en la incursión a nuevos mercados y sectores desconocidos para la empresa, adquisiciones de nuevas unidades de negocio ajenas al rubro, incorporación de nuevos productos, corrupción, resistencia al cambio, etc., mantener el enfoque en procesos basados en la calidad abarca a toda la compañía y apela al compromiso de las personas que la integran, las cuales en definitiva son las que permiten que la calidad se haga posible, la tarea más difícil es encontrar el camino más corto para llegar a los objetivos reduciendo al mínimo las pérdidas en el proceso (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994).

Si bien la T.Q.M. nació de la industria manufacturera, el crecimiento de la oferta de servicios y por consiguiente de las empresas que ofertaban y los demandaban hizo que este tipo de filosofía llegará al creciente «tercer sector de la economía», de esta forma, se comprende que aquellas compañías centradas en la oferta de servicios, al igual que las que se enfocan en la fabricación de productos, también son susceptibles de incorporar beneficios en sus procesos por medio de la T.Q.M. y lograr que (Talib, Zillur, & M.N, 2012):

- ✓ Se reduzcan los costos de operación
- ✓ Se mejore la comunicación
- ✓ Se incremente la productividad

- ✓ Se incremente la calidad y se reduzcan los reprocesos
- ✓ Se incremente la satisfacción del usuario
- ✓ Se logre una ventaja competitiva sostenible
- ✓ Se fomente el mejoramiento continuo y la innovación
- ✓ Se aumente la fidelidad del cliente
- ✓ Se incremente la satisfacción de los empleados y se reduzcan los errores
- ✓ Se incorpore y trabaje en la responsabilidad y ética social

Teniendo en cuenta los anteriores beneficios de la T.Q.M. y las diferentes categorías que se pueden observar dentro de este sector, hoy por hoy es posible aplicar este modelo de administración en todo tipo de empresas prestadoras de servicios las cuales se pueden subdividir de la siguiente forma (Zeithaml, Bitner, Wilson, & Gremler, 2016) :

- ✓ **Empresas e industrias de servicios:** Empresas donde la principal actividad es la prestación de un servicio, por ejemplo: Hoteles, Centros de Estudios, Bancos.
- ✓ **Prestación de servicios como un producto:** Aquellas compañías que se centran en ofrecer productos intangibles solicitados por el mercado, como son principalmente todas las empresas vinculadas al sector de las IT, ofreciendo servicios de consultoría y capacitación.
- ✓ **Servicio al cliente:** Este tipo de empresas están enfocadas en la prestación de servicios como soporte en los procesos productivos de otras empresas, por ejemplo, servicios de mantenimiento, soporte técnico, asistencia a clientes:
- ✓ **Servicios derivados:** Todas aquellas empresas que acompañan la oferta de su producto físico con la prestación de un servicio, como son: fabricantes

de hardware de que ofrecen software, laboratorios de medicamentos que ofrecen cobertura médica.

Actualmente, cuando se habla de la T.Q.M. lógicamente se debe incluir al sector de los servicios dentro las aplicaciones de los principios de este método administrativo, a pesar de las variables que diferencian la producción de bienes con la de servicios las cuales inciden directamente en los índices y las herramientas que permiten controlar y medir los resultados de las mejoras en los procesos, que son tal vez los principales puntos de debate dentro de la aplicación de las metodologías que nacieron en el sector de las manufacturas pero que fueron incursionando con el paso del tiempo en la prestación de servicios, logrando adaptar, mejorar y comprender aspectos de suma relevancia dentro de cualquier empresa independientemente del sector en el cual se desempeñe, como lo es por ejemplo el «índice de satisfacción del cliente» como un reciente indicador clave en el éxito de cualquier compañía en el mercado, convirtiendo en un nuevo desafío del mercado en la búsqueda de la emergente y fundamental «calidad del servicio».

CAPÍTULO III - Conceptos que soportan la investigación

3.1 Contextualizando la calidad

Para el caso de estudio se opta por centrar la investigación en conocer el papel que desempeña la calidad en los procesos de la empresa y en qué medida se encuentra presente en la prestación de los servicios de telecomunicaciones brindados a sus clientes, teniendo en cuenta que no existen factores externos a la compañía que influyan significativamente en la gran cantidad de clientes que cada mes solicitan la baja del servicio.

3.1.1 Definición de calidad

El concepto de calidad es subjetivo y depende en gran parte de las expectativas tanto del prestador del bien y/o servicio como de quien hace uso del mismo, es decir, la perspectiva desde la cual se realice el análisis en definitiva determina cual es el significado de la calidad, podría resumirse que un producto de calidad es aquel que cumple con las promesas del fabricante y supera las expectativas del cliente, pero de igual forma existen una serie de definiciones como la de *American Society for Quality* (A.S.Q.) que dice «*La totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas*» (ASQ, 2017), esta definición se centra en resaltar la importancia que representa para el consumidor el producto adquirido, luego Philip Kotler en su libro «*Marketing Management and Strategy*» define la calidad como «*La totalidad de funciones y características de un producto y servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas*» (Kotler & Keller, 2001), en este sentido no solo se refiere al cumplimiento de las expectativas sino al conocimiento con el cual cuenta el fabricante para crear un producto que además brinde soluciones no manifestadas por el cliente pero necesarias, para Philip Crosby la calidad «*Es conformidad con los requerimientos*» además promulgaba la política de «*hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos*» (Crosby, 1987), sin duda su visión se centraba principalmente en la elaboración de productos manufacturados, finalmente Edward Deming simplifica

el concepto dejando claro que la calidad tiene un principio pero no un fin, manifestando que, «*La calidad solo está definida en términos del agente, el operario, el empresario, el supervisor y el cliente tiene su propia visión de la calidad*» (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986), y sustentaba esta definición al afirmar que la calidad solo se da a través de la mejora continua, ya que la calidad evoluciona con cada mejora de la competencia.

En definitiva, el concepto de calidad está sujeto a diferentes perspectivas las cuales permiten llegar a una serie de definiciones enmarcadas según la visión de los participantes del proceso productivo.

Según el libro «Administración y control de la calidad» de James Evans y William Lindsay existen diferentes definiciones de calidad las cuales están relacionadas según ciertas perspectivas (Evans & Lindsay, 2008):

3.1.1.1 Perspectiva con base en el juicio

Este tipo de perspectiva se basa en el concepto de «superioridad y excelencia», es cuando un producto se puede catalogar únicamente si cumple estas dos características, pero a su vez estas dos palabras cuentan con cierto grado de subjetividad que permiten que cada persona según sus experiencias y preferencias encuentre cuales son aquellos productos que cumplen en este aspecto, es por esta razón que en este caso la calidad de un producto puede ser identificada rápidamente por el comprador, pues de antemano tiene claro cuáles son aquellas reglas principales y secundarias que un producto debe cumplir para ser catalogado dentro de un alto nivel de calidad. Este tipo de enfoque se puede observar en los principios básicos de la filosofía de calidad de Philip B. Crosby, donde hace énfasis en que «la calidad significa cumplir con los requisitos, no elegancia» y «la única norma de calidad es cero defectos» (Crosby, 1987), de esta forma países como Alemania y Japón representan este tipo de exigencias como estandarte de la calidad, transformándose en referentes para los clientes que compran con base en esta perspectiva, tal es el caso de fabricantes de autos como *Mercedes Benz* que apelan a la elegancia de su diseño y la confiabilidad de sus componentes «made in

Germany» o *Bose* con sus dispositivos electrónicos para la reproducción de sonido que garantiza una fidelidad igual a la de la música en vivo y además cuenta con el respaldo del Instituto Tecnológico de Massachusetts (M.I.T.), en estos casos los clientes no tienen ningún tipo de duda con respecto a la calidad que se encuentra en un producto con el logo de estas compañías.

3.1.1.2 Perspectiva con base en el producto

En este caso se asocia a una o varias características definidas como indicadores de calidad, en muchas ocasiones la cantidad es directamente proporcional a la calidad de un producto, es decir, en el momento en el cual el cliente examina ya sea un bien y/o un servicio adquirido se encuentra con algunos detalles que lo llevan a deducir fácilmente la calidad de este, es así como el procesador de una computadora o las costuras de una prenda de vestir pueden ser tomados como referencia inequívoca de calidad del producto, el precio por ejemplo, también puede ser un indicador en este caso, esto sucede cuando al comparar dos productos competidores se elige a aquel con mayor precio lo cual implícitamente denota una mayor calidad en el proceso de fabricación y en sus componentes, se dice que «lo barato sale caro⁵», una frase escuchada en el diario vivir y sin ninguna duda es para ser tenida en cuenta, pero también es cierto que existen una gran cantidad de productos dando vueltas en el mercado con precios que no se condicen con su calidad, así que a pesar de que el precio puede ser un aspecto a tener en cuenta en el momento de la elección no debería ser un factor determinante.

Actualmente, la compra de bienes y servicios, está altamente influenciada por la información disponible en internet, es así como la cantidad de referencias disponibles y los comentarios bien sean positivos y negativos sobre el objeto de interés determinan la decisión de compra del usuario, en este caso, este tipo de perspectiva se enmarca además en la cantidad o no de información a disposición para realizar una investigación previa a la adquisición del bien y/o servicio, es así como restaurantes, hoteles y transporte, entre otros, están viendo como la

⁵ Esta frase es usada comúnmente como advertencia a la inclinación por comprar productos de bajo precio pero con mínimos estándares de calidad, lo cual repercute en su funcionalidad y duración.

información en las información en internet se ha vuelto un factor determinante para el crecimiento y reputación de la marca, donde una mayor cantidad de comentarios positivos y de usuarios del servicio determinan de antemano la calidad de éste.

3.1.1.3 Perspectiva con base en el usuario

La utilidad de un producto determina en donde debe ser ubicado en la escala de niveles de calidad en el mercado, este caso ejemplifica una vez más las variantes que existen en cuanto a ¿Qué es la calidad?, seguramente determinado producto ha sido sometido a diferentes controles de calidad en todo su proceso de diseño y fabricación, pero al igual que los demás que existen en el mercado ha sido elaborado para cierto tipo de clientes, pues bien, sin lugar a dudas será en ese segmento del mercado donde encontrará las mejores calificaciones en cuanto a su calidad, para estos usuarios la experiencia con el producto cumplirá las expectativas, para algunos otros simplemente habrá sido una mala elección de compra debido a que su fin no pudo ser adaptado a sus necesidad, por ejemplo una máquina de café expreso con capacidad para tres tazas será bien vista por una familia promedio, pero si esta misma máquina es usada en una oficina donde trabajan diez personas seguramente con base en su utilidad el nivel de calidad dado por el usuario no será el mismo, este aspecto puede ser causante de grandes éxitos o fracasos en los casos de la conquista de nuevos mercados, más aún, aspectos como la cultura, el clima, la topografía y en general las costumbres varían considerablemente entre una sociedad y otra.

Esta perspectiva tiene directa relación con la definición de calidad dada por Philip Kotler, donde afirma que «La calidad es la totalidad de las funciones y características de un producto y/o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas» (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), de esta forma se puede observar como la calidad apunta al objetivo principal de la prestación de los servicios, el cual se refiere a la capacidad de personalizar la experiencia del usuario por medio de un conocimiento previo de sus necesidades y preferencias, como ejemplo está el caso de la empresa de electrodomésticos estadounidense que a pesar de sus altos índices de calidad y la buena aceptación de sus productos en el mercado local, no pudo tener la misma repercusión cuando

intentó incursionar en la sociedad japonesa, la empresa no tuvo en cuenta que los espacios en los hogares japoneses son más reducidos a los de EE. UU., por esta razón en muchas ocasiones el tamaño de los electrodomésticos dificultaba su ubicación dentro de la casa, de hecho no era posible que ingresara por la puerta principal, las necesidades del usuario japonés estaban insatisfechas a pesar de la buena calidad del producto (Evans & Lindsay, 2008).

3.1.1.4 Perspectiva con base en el valor

Este tipo de perspectiva se presenta cuando la decisión de compra se basa en el precio del producto y la utilidad que éste representa para el cliente, se cuenta con un criterio definido que determina la calidad de un producto realizándose preguntas como ¿Qué tanto estoy dispuesto a pagar?, ¿Qué me ofrece el mercado por un precio menor o en su defecto igual?, el «valor» (Ruiz, Barroso Castro, & Armario, 2011) es la principal herramienta de competitividad en el mercado actual, este determina el precio del producto y persuade al cliente de estar pagando lo justo, en este sentido se encuentra un intercambio comercial equilibrado, donde la empresa ofrece un nivel de calidad acorde al precio, y además la calidad está asociada directamente al menor precio por el cual se puede adquirir un producto.

El concepto de valor percibido por el cliente encuentra en esta perspectiva el punto de referencia para una creciente masa que comienza a plantearse las compras partiendo desde este enfoque, donde según (Zeithaml, Bitner, Wilson, & Gremler, 2016), el valor «Es el juicio realizado por el cliente entre beneficios y sacrificios necesarios para y tras la realización de la compra», generándose en este punto una de las principales diferencias en el sector manufacturero y prestador de servicios, ya que la valoración del cliente en este último está relacionada íntegramente con la inmediatez de la experiencia percibida en la prestación del servicio sin el respaldo de la posesión de un producto tangible, haciendo mucho más impredecible el valor que un cliente le otorgue a determinado servicio.

Es así como si dos productos competidores «A» y «B» cuentan con características similares en su uso y sus componentes, el producto «A» es de una marca reconocida y tiene un precio de USD 5.00, mientras que el «B» es una nueva compañía que

entra al mercado con un precio de USD 3.50, por lo tanto, a través de una perspectiva basada en el valor, la mejor calidad la tiene el producto «B», lo que lleva a la empresa fabricante del producto «A» a replantearse el valor que este representa para el cliente bien sea ofreciendo mejoras de algún tipo en el producto o reduciendo los costos de fabricación, de ahí que una calidad basada en el valor genere un alto nivel de competencia en el mercado, por otra parte, si se tratara de la oferta de dos servicios distintos, en este caso el alquiler de dos habitaciones, existen gran cantidad de variables que deben ser tenidas en cuenta para lograr incrementar el valor de este servicio, una variable tan simple como la ubicación del lugar influye directamente en lo que es valioso y no para un cliente y otro.

3.1.1.5 Perspectiva con base en la manufactura

Bajo esta perspectiva la calidad toma tal vez su costado más tangible y más técnico, bajo esta visión, la calidad retorna a sus inicios para permitir que todo pueda ser medido y por lo tanto controlado, limitándose al cumplimiento de una serie de parámetros y especificaciones, es decir, se acuerdan intervalos bien sea de longitud, tiempo, capacidad u otro tipo de medida que permitan rápidamente conocer la calidad de un producto (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999), este tipo de enfoque a la calidad se puede observar en la filosofía seguida por Gen'ichi Taguchi, el cual se centró en la búsqueda de los altos estándares de calidad en el sector manufacturero, a través de modelos matemáticos que permitieran llevar la variación de los productos a su mínima expresión, sosteniendo que *«La clave para la reducción de la pérdida no consiste en cumplir con las especificaciones sino en reducir la varianza con respecto al valor objetivo»*.

Un ejemplo descriptivo de este enfoque se encuentra cuando, si el tamaño de una pieza se encuentra entre 1,00 cm – 1,15 cm o si la llegada de un tren a la estación se encuentra entre 5 min - 6 min, en este caso la calidad está asociada directamente con el cumplimiento de especificaciones que permiten conocer las variaciones en el proceso para analizar las causas y buscar una solución, de esta forma una visión básica sobre la calidad siempre deberá estar presente en todo tipo de proceso productivo, pero desde hace varios años atrás se hizo necesario desarrollar otros

enfoques con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes e ir más allá del cumplimiento de las especificaciones.

3.1.1.6 Integración de las perspectivas de Calidad

La calidad no puede ser enmarcada en una sola definición o concepto, depende fundamentalmente del punto en el cual se encuentra y el rol que representa la persona que está participando en el proceso, desde aquel que participa en el diseño, la gestión y ejecución, la entrega, hasta llegar al cliente y posteriormente a aquella persona que interactúe en la posventa, pero de igual forma es necesario reconocer que es el cliente quien se encuentra en el centro de la escena y es a partir de sus necesidades que deben surgir los procesos en la empresa, de ahí la importancia del concepto de calidad para el usuario, pues es el quien «solicita» explícita o generalmente de forma implícita aquello que necesita o desea, posteriormente con base en la información conocida del cliente previamente recolectada por el departamento encargado de la investigación de mercado, se realiza un diseño del producto y se traza un proceso productivo (bien sea de manufactura o servicios) comprendido por una serie de especificaciones necesarias para lograr un producto dentro de los estándares de calidad acordados por el equipo de trabajo, y que a su vez busquen satisfacer las preferencias de calidad basadas en el producto.

Al mismo tiempo entra en juego la perspectiva con base en la manufactura con el objetivo que todas aquellas directrices técnicas y medibles en el proceso no sufran variaciones, y conforme se llegue a un nivel de calidad deseado es fundamental mantener el proceso dentro de los parámetros, de igual forma todo el diseño tanto del producto como del proceso y el control de las buenas prácticas de las operaciones en las diferentes etapas están centradas en que al final el resultado sea el que se diagramó desde un principio, tamaño, color, material, textura, uso, vida útil, costos, precio, etc., todo el conjunto de características necesarias para que el cliente perciba una buena calidad del producto, de ahí la importancia de centrar todas las actividades previas y posteriores a la venta en el valor que debe representar un producto para el cliente.

3.1.1.7 Calidad impulsada por el cliente

Está claro que el cliente es punto de partida para todos los procesos del mercado, por tanto es el quien tiene la palabra final con respecto a lo que es considerado como calidad, con base en esto la *American National Standards Institute* (ANSI) y la *American Society for Quality* (ASQ), principales instituciones en temas calidad en EE. UU. y referentes a nivel mundial, realizaron una definición simple y clara respondiendo a la pregunta ¿Qué es la calidad?, «*La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades*» (Evans & Lindsay, 2008), posteriormente la exigencia del mercado y la imperante competitividad en los diferentes sectores llevaron a las compañías a conquistar al cliente continuamente, y a partir de ahí surgió la definición «*La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente*» (Evans & Lindsay, 2008), finalmente las perspectivas basadas en el usuario y luego en el valor dieron forma a un concepto que pareciera amplio pero que siempre confluye en el mismo punto.

Karl Albretch (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994) afirma que los cambios necesarios en las organizaciones y la necesidad de adaptarse a ellos depende fundamentalmente de la capacidad de la empresa para recolectar datos y convertirla en información relevante que permite posteriormente ofrecer al cliente un producto y/o servicio con un alto potencial de valor, y de esta forma poder crear un proceso orientado al cliente, en el cual según Joseph Juran (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) son fundamentales la planeación estratégica, diseño, estructura organizacional y las operaciones, es así como, se hace necesaria la intervención de estos cuatro aspectos para lograr la satisfacción del cliente.

Si se dice que la calidad es «*satisfacer y exceder las expectativas del cliente*» es necesario tener claro quién es el cliente, generalmente se le relaciona con el usuario final de un producto pero no siempre es así, existen dos tipos de cliente, inicialmente en el día a día de las empresas se debe interactuar con los clientes internos, los cuales son todos aquellas personas desde una visión particular y/o áreas desde una visión general que intervienen en los procesos internos de la empresas para generar bien sea un producto intermedio o un producto final, aquí entran en escena los

clientes externos, los cuales hacen parte activa del proceso productivo pero no pertenecen a la empresa y generalmente salvo cuando se trata de los proveedores son quienes hacen uso del producto, en esta categoría se encuentran aquellas organizaciones que necesitan de un producto intermedio en su proceso para generar a su vez ya sea otro producto intermedio o uno final.

A modo de ilustración, en el sector servicios encontramos a las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, donde la suma de las capacidades de sus empleados en las diferentes áreas son las que finalmente proveen al cliente el servicio contratado, por tal motivo, es necesario contar con personal que conozca, este capacitado para sus funciones y además se encuentre inmerso en un proceso productivo y administrativo alineado con los objetivos de la empresa, a partir de esta base será posible lograr procesos de compras, contrataciones, logística, instalaciones, etc., interrelacionados y enfocados en la entrega de subservicios que posteriormente conformarán la entrega del servicio final, de esta forma podrán ser detectadas las eventuales fallas en el camino previo, evitando primero frustraciones al cliente y luego reprocesos a la empresa.

3.1.2 La calidad como marco de referencia para la administración

En un principio la calidad estaba directamente relacionada con la producción de bienes, es decir, la calidad comenzaba y terminaba en la planta de producción y su principal indicador era la cantidad de defectos por unidades producidas, donde el objetivo principal era la creación de productos con cero defectos (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999), los cuáles cumplían con todas las especificaciones técnicas dentro de los rangos de tolerancia, de hecho este mismo tipo de control de calidad sigue estando presente en las fábricas, y esto no está para nada mal, pero lo que sí ha cambiado es el sesgo técnico que en un principio se le dio a la calidad, muchas organizaciones actualmente están orientadas a la búsqueda de calidad en todas sus áreas y procesos, lo cual en las empresas manufactureras llevaría a la reducción de los defectos en la línea de producción, pasando a la mejora del servicio para finalmente agregar valor

al producto, mientras que en las empresas prestadoras de servicios la entrega del producto final solo hará parte de un proceso en el cual el cliente es el actor principal que se encuentra en el eje de la operación y debido a las características de la prestación de un servicio demanda constantemente satisfacer sus expectativas.

Es así como en los servicios se pueden encontrar las siguientes características que los diferencian sustancialmente de los productos manufacturados (Talib, Zillur, & M.N, 2012), como lo son, la intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad, no almacenamiento, si nos enfocamos en las industrias prestadoras de servicios de telecomunicaciones, podremos encontrar estas características presentes, el cliente contrata un servicio de internet, señal de televisión y telefonía (intangibles); el cliente desea contratar el servicio para un fin en particular, en donde el consumo de gigas por navegar en internet difiere entre los usuarios (Inconsistencia); el servicio comienza a ser consumido una vez que el cliente se conecte a internet o encienda tu televisor, el servicio se presta y se consume en el momento (Inseparabilidad); por último, existe una disponibilidad para cierta cantidad de usuarios, pero no es posible almacenar cierta cantidad de gigas o señales de tv para ser vendidas posteriormente (No almacenamiento).

Precisamente es el concepto de calidad total (TQ) (*Total Quality*) el que abarca la búsqueda de la optimización de los procesos en todas las partes que conforman la organización, una definición clara sobre TQ se dio en el año 1992 en el *Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* en Cincinnati, Ohio (Councils, 1992):

«Es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización».

«La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad». (Evans & Lindsay, 2008)

Por su parte Procter & Gamble define la calidad total como *«El esfuerzo de mejora firme y continuo de todos en una organización para entender, satisfacer y exceder las expectativas de los clientes»* (Evans & Lindsay, 2008).

De los conceptos anteriores sobre la TQ se deja claro que más que una estrategia para competir en el mercado y ampliar la cartera de clientes, es una filosofía que se incorpora dentro de la cultura organizacional, que busca el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa en todos los niveles y en todas las etapas del proceso de creación del producto, con el objetivo de maximizar los beneficios para los clientes y la empresa y minimizar los costos los cuales brindaran la oportunidad de un precio más competitivo en el mercado o un incremento en las utilidades, en relación a esto Edwards Deming (Deming, *Out of the Crisis*, 1989) al afirmar que la ineficiencia en una empresa dedicada a la fabricación de productos y en una dedicada a la prestación de servicios eleva los costos y por consiguiente los precios al consumidor y acorta el ciclo de vida del cliente, donde en ambos sectores, cuanto más lejos llega un error sin ser corregido más alto es el costo de ser corregido.

A.V Feigenbaum en su libro *«Total Quality Control»* (Feigenbaum, 1994) afirmó que la calidad total de los productos y servicios están directamente relacionados con lo que él llamó las «9M», donde se refiere a Mercado (*Markets*), Dinero (*Money*), Administración (*Managment*), Hombres y Mujeres (*Men and Women*), Motivación (*Motivation*), Materiales (*Materials*), Maquinas y Mecanización (*Machines and Mechanization*), Modernos métodos de información (*Modern information methods*) y Requisitos de montaje del producto (*Mounting product requirements*), de esta forma resumió todos aquellos puntos clave para tener en cuenta en la generación de un producto, si bien tiende hacia los procesos de manufacturas es posible realizar un ajuste enfocado en los servicios comprendiendo que en términos generales el objetivo es el mismo, pues según Phillip Crosby (Crosby, 1987), cuando se habla de calidad, no se puede hacer diferencia entre manufacturas y servicios, ya que el

enfoque se debe hacer principalmente en las personas que conforman las organizaciones y crean los procesos, dejando de lado el concepto de que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso, cuando en realidad es subjetivo con respecto a los que representa para los interesados, para Phillip Crosby la calidad «es cumplir con los requisitos», de ahí que no tenga un trato diferente cuando se habla de productos o servicios, por ejemplo, como menciona Edwards Deming (Deming, *Out of the Crisis*, 1989), al igual que en las plantas de producción, la calidad del servicio puede ser medida y cuantificada en varios aspectos, la exactitud de la información registrada y suministrada en un contrato de un seguro, la rapidez en la atención, el tiempo de entrega, el cuidado en la instalación de un sistema de señal de internet, por lo tanto, es importante reconocer que los principios de la calidad total aplican a la industria en general y no a un sector en particular, comprendiendo que la calidad es un común denominador en el mercado.

Principios de calidad total

La calidad total está sujeta a tres principios fundamentales que son (Evans & Lindsay, 2008):

1. Clientes y accionistas satisfechos, los cuales son fundamentales en el éxito de la empresa, siendo los clientes la razón de ser y los accionistas los poseedores del capital que permite el desarrollo de la compañía.
2. El compromiso de cada una de las personas vinculadas a la empresa, solo de esta forma es posible entregar al mercado un producto de calidad.
3. Buscar siempre el mejoramiento continuo en todos los procesos de la empresa, lo que permite crear y sostener la ventaja competitiva.

Lo que se busca con la aplicación de estos principios es romper un paradigma donde la calidad depende de un departamento como único responsable de los lineamientos, estándares e inspección que se encarga de auditar y rechazar procesos, productos y servicios; es importante comprender que cada una de las áreas, colaboradores externos y personas que conforman la organización se comprometan a ser ellos su

propio juez en cuanto al resultado y mejora de las operaciones, solo de esta forma se podrá entregar al cliente un buen producto.

Por su parte, Phillip Crosby (Crosby, 1987), afirma que se deben tener en cuenta trece ítems fundamentales para llevar a la empresa hacia una filosofía de calidad total y poder sostener este nuevo enfoque en el tiempo, como son; compromiso de la dirección, conformar un equipo de mejoramiento de la calidad, medir la calidad, conocer el costo de la falta de calidad, crear conciencia en la calidad, acciones correctivas, centrarse en cero defectos, capacitar en la supervisión de calidad, reuniones de calidad, fijar metas, centrarse en eliminar las causas de los errores, reconocer los esfuerzos de las personas en lograr la calidad, crear consejos de calidad, repetir los buenos procesos.

Así mismo, A.V Feigenbaum (Feigenbaum, 1994), hace énfasis en tener en cuenta los siguientes aspectos para sentar las bases del camino hacia una cultura organizacional orientada a la calidad total; liderazgo en calidad, implementar técnicas y herramientas de calidad modernas, compromiso de la organización, la calidad es lo último que se resigna, la calidad depende única y exclusivamente de la organización, de esta forma, es posible observar que realmente el concepto de calidad total se encuentra en presente implícita o explícitamente siempre que se quiere abordar la calidad como objetivo principal en cualquier tipo de organización.

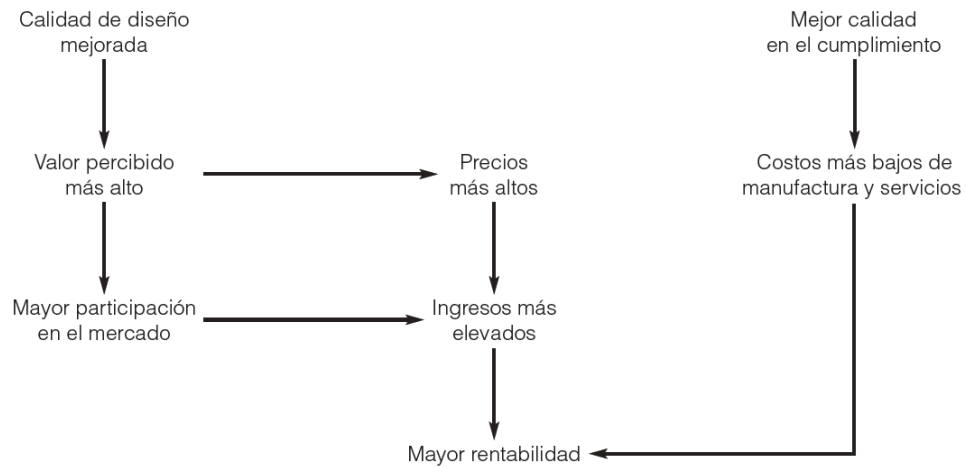
3.1.3 Calidad y ventaja competitiva

Cuando una empresa cuenta con una posición sólida en el mercado, presentando un producto y/o servicio con altos niveles de calidad, goza de la preferencia de los consumidores, además cuenta con una o varias características tanto en su producto como en su servicio difíciles de ser imitadas por sus competidores, en el mediano plazo se puede afirmar que esta empresa cuenta con una ventaja competitiva en el mercado, en un artículo escrito en el año 1985 por los profesores S.C. Wheelwright y Robert H. Hayes llamado «*Competing Through Manufacturing*» hicieron referencia a los siguientes aspectos que demuestran que la empresa cuenta con una ventaja competitiva a largo plazo (Evans & Lindsay, 2008):

1. La empresa brinda una experiencia única de alto valor para el cliente de tal forma que se hace difícil de igual por la competencia.
2. El valor percibido por el cliente crea las bases del éxito de la empresa.
3. Bajo la premisa de que ninguna empresa cuenta con los mismos recursos, la empresa hace uso de los recursos disponibles para entregar un producto y/o servicio que se ajuste a las necesidades del cliente.
4. El mejoramiento continuo de la empresa, específicamente en Investigación y Desarrollo (I+D) posiciona a la empresa a la vanguardia del mercado yendo siempre un paso adelante de los competidores.
5. La compañía gira en torno a una cultura organizacional, orientada a la calidad y al mejoramiento continuo que desciende desde la dirección y llega a todos los colaboradores.

Una planeación estratégica enfocada hacia la calidad es el primer paso para lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, generalmente las estrategias competitivas en el mercado masivo se basan en menores costos de producción que permitan ofrecer mejores precios para los clientes, siendo que en muchas ocasiones la reducción de costos lleva a dejar de lado la calidad, lo que a su vez genera un producto y/o servicio de baja calidad a un bajo precio, y además, obliga a la empresa a incrementar los niveles de venta para generar una rentabilidad que permita continuar en el mercado, de esta manera finalmente la prioridad pasa de la calidad a la cantidad, enfocarse en esta última permitirá a la empresa obtener y generar beneficios, incrementa la rentabilidad para los accionistas y satisface las necesidades del cliente a un precio justo.

Ilustración 2: Consecuencias de los procesos enfocados en la calidad



Fuente: (Evans & Lindsay, 2008)

En el esquema anterior se busca interpretar las ventajas de enfocarse en la calidad a partir del diseño (Juran & Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, 1998), lo que posteriormente contribuirá a aumentar el valor percibido por el cliente, luego este incremento de valor se traducirá en un aumento en la cuota de mercado y a su vez la empresa se aleja del juego de competir por precio, a través de precios estables y una mayor cuota de mercado se logra un incremento en los ingresos, paralelamente la calidad de los procesos internos permite reducir los costos y aumentar el cumplimiento de los requisitos (Crosby, 1987), finalmente todo lo anterior se traduce en un aumento en la rentabilidad para la compañía.

La calidad es un tema que debe estar presente en todas las actividades llevadas a cabo por la empresa y por esta razón deber transformarse en la columna vertebral de los procesos en las diferentes áreas, de no ser así existirá un desbalance que llevará a perder todos los esfuerzos realizados en una parte del proceso como consecuencia de otras actividades que recurren en errores, pues un producto que cuenta con un muy buen diseño no tendrá el mismo valor para el cliente si los tiempos de entrega son muy altos y no puede comunicarse con nadie de la empresa que le brinde una explicación convincente, de igual forma poco sirve un excelente servicio al cliente cuando el producto no satisface las necesidades de la compra, la calidad debe ser

una política de la empresa la cual solo entrega buenos resultados cuando existe un compromiso conjunto y objetivo común (Tax, Colgate, & Bowen, 2006).

Edwards Deming (Deming, *Out of the Crisis*, 1989), sostiene que la prestación de servicios y la entrega de productos enfocados en lograr los mayores niveles de calidad posibles generan consecuentemente lo que él llamó «La cadena de reacción», en donde un enfoque de calidad desde el inicio genera una reducción de reprocesos y errores, por lo tanto una reducción en los costos, lo que a su vez aumenta la productividad, posteriormente, se observa un incremento en las ventas y una reducción en el precio, para finalmente lograr una consolidación en el mercado y un aumento en los puestos de trabajo.

Lograr una ventaja competitiva dentro de un mercado cada vez más exigente significa que gran parte de los procesos de la empresa están diseñados y son operados de tal forma que hacen que el valor para los clientes internos y externos sea difícil de emular por los competidores en el mediano y largo plazo, lo que significa que existe (Talib, Zillur, & M.N, 2012); reducción de costos, empleados comprometidos, comunicación, incremento de la productividad, constante desarrollo y mejoramiento del servicio, clientes más leales, empleados satisfechos con su trabajo y mejores resultados financieros que permitan un futuro crecimiento de la empresa.

Es así como en términos generales contar con una política de calidad adecuada genera cambios en dos aspectos de la compañía (Juran & Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, 1998); los costos y los ingresos, los costos; al lograr mayor productividad en los procesos de fabricación de bienes o prestación de servicios surge un ahorro en los costos, luego, los ingresos; se verán incrementados por lograr ofrecer un servicio que satisface las necesidades y expectativas del cliente a un precio que aumenta los márgenes de utilidad.

Tres niveles de calidad

Comprometerse con la calidad significa tener en cuenta la organización, los procesos que se gestan dentro de ella y las personas que llevan a cabo esos procesos;

para identificar el enfoque de calidad y luego definirlo es importante conocer la posición del cliente a través de las siguientes preguntas (Rawson, Duncan, & Jones, 2013) (Evans & Lindsay, 2008):

1. ¿Qué productos y servicios cumplen con las expectativas?
2. ¿Qué productos y servicios no cumplen con las expectativas?
3. ¿Qué productos y/o servicios requiere y no recibe?
4. ¿Cuáles son los productos y servicios que recibe, pero no necesita?

Las anteriores preguntas a modo general amplían el panorama con respecto al rumbo que debe tomar la empresa tratando de comprender la perspectiva de sus clientes, para luego realizar un análisis desde adentro en búsqueda de respuestas que especifiquen la estrategia a diseñar (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994):

1. ¿Qué productos y servicios son los más importantes para el cliente?
2. ¿Qué procesos producen esos productos y/o servicios?
3. ¿Cuáles son los insumos claves para llevar a cabo el proceso?
4. ¿Qué procesos tienen el efecto más significativo en los estándares de desempeño de la organización impulsados por el cliente?
5. ¿Quiénes son mis clientes internos y cuáles son sus necesidades?

Luego, para ir al detalle de los tres niveles de calidad es necesario llegar hasta el nivel operativo y centrarse en cada una de las actividades que hacen parte del proceso, una forma de conocer el camino a seguir es plantearse las siguientes preguntas (Kovac, Josh Chernoff, & Mukharji, 2009) (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994):

1. ¿Qué requiere el cliente interno y externo?
2. ¿Cómo se pueden medir los requisitos para satisfacer los clientes internos y externos?

3. ¿Cuál es la participación de la actividad en la entrega del producto y/o servicio final?
4. ¿Cuáles acciones son susceptibles de mejoras con pequeños cambios?
5. ¿Cómo se puede medir la satisfacción del cliente interno y externo con base en la actividad?

El conocimiento y la descripción a nivel de detalle llevan a la organización a la toma de decisiones y rediseño de los procesos desde una perspectiva macro y micro que permite incorporar en todos los niveles la cultura de la calidad total (TQ), puesto que al ser una filosofía debe comenzar por cada uno de los integrantes para poder ser llevada a un nivel general, empezar por el individuo como principal disparador de la TQ fue llamado por Harry V. Roberts y Bernard F. Sergesketter como «calidad personal» (Evans & Lindsay, 2008), el cual es el grado de compromiso que adquieren los integrantes de la empresa con su labor y con su cliente ya sea interno o externo, en este punto los altos directivos de la empresa son los llamados a crear las bases de la cultura organizacional de la empresa (Crosby, 1987), comprendiendo la responsabilidad que tiene en sus manos y como afectan sus decisiones a la organización como entidad comercial y a los clientes como integrantes de la sociedad, humanizando los procesos a partir de una relación con los clientes basada en el intercambio de experiencias y alejada de la visión manufacturera donde solo es el eslabón final de la cadena productiva, es así como el conocimiento del cliente es el activo más relevante para cualquier empresa, a partir de esta información se pueden conocer aspectos que son valorados por los clientes actuales como (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013); adaptabilidad, conexión con otros consumidores, variedad en la oferta, facilidad en las transacciones, estética del entorno, etc., incorporando estas características al servicio buscando incrementar el valor que este representa para el cliente.

3.1.4 Calidad en los servicios y calidad total en las organizaciones

Es fundamental conocer los aspectos más relevantes en todos los procesos necesarios para brindar el producto y/o servicio final y, al mismo tiempo poder identificar la importancia que representan en la generación de valor para el cliente (Rawson, Duncan, & Jones, 2013). Es así como la calidad de la oferta representa un desafío importante bien sea en la planta de producción para generar un bien o en las diferentes áreas de la organización que conforman un sistema capaz de crear y entregar un servicio, siendo en medio de todo este proceso donde se encuentran sino todas gran parte de las actividades críticas que influyen en el éxito del producto y/o servicio, las cuales a su vez serán complementadas por procesos pre y post venta que son determinantes en la experiencia del usuario, es así como el diseño, los materiales en caso de los bienes, las especificaciones y requerimientos de la prestación del servicio o las piezas, las herramientas, los inventarios y la logística de entrega, se llevan el protagonismo en las organizaciones debido a la herencia dejada por la práctica de la calidad únicamente en el perímetro de la planta de producción, dejando de lado en muchas ocasiones áreas y procesos que requieren igual atención y que siguen siendo parte de la oferta final y del valor que esta representa para el cliente.

Mercadotecnia y ventas

Los integrantes de esta área son los llamados a orientar a la empresa en cuanto a las preferencias de los clientes, gustos, ubicación, espacio, tono de voz, colores, precio, facilidades de pago, entre otras características necesarias para ofrecer ya sea un producto o un servicio del agrado del cliente. En muchas ocasiones el cliente tampoco tiene muy claro el producto que desea pero es ahí donde la creatividad y la innovación de la empresa entra en juego para recopilar todas aquellas señales del mercado y crear un producto que supere las expectativas del cliente (Spenner & Freeman, 2012), al mismo tiempo los vendedores tienen la posibilidad de un acercamiento con este, el cual es muy valioso para la compañía siempre y cuando exista un interés por parte del vendedor de conocer sus experiencias con el producto, de hecho existen empresas que cambian el rol del vendedor y lo transforman en asesor como es el caso del personal de las tiendas de *Apple*, los cuales no se enfocan

en vender los productos de la empresa, de hecho no existe la figura de comisiones por ventas, sino en evacuar las dudas y guiar al cliente sobre las características de los dispositivos que vende la empresa (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013), estando siempre dispuesto a escuchar todas aquellas inconformidades que presenta el cliente con el producto y así también los buenos comentarios que se generen para de esa forma poder retroalimentar el proceso llevándolo hacia una mejora continua (Lewis K. , 1995).

Ingeniería y diseño de productos

Es fundamental ofrecer un producto y/o servicio que previamente haya superado un riguroso análisis de diseño e ingeniería, al cliente solo se le puede satisfacer cuando se le entrega primero un servicio que cumpla con todas los requerimientos y promesas del oferente y segundo que cumpla a cabalidad con las funciones para las cuales fue diseñado, las fallas en esta fase del proceso inevitablemente repercuten en una baja calidad que es percibida por el cliente y además se incurre en reprocesos que aumentan los costos de producción y por lo tanto aumentan los precios con todo lo que eso significa en las utilidades percibidas por la empresa (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999) ,paradójicamente un exceso en la ingeniería y el diseño de un producto impulsado por una investigación de mercado deficiente puede llegar a ser contraproducente para las aspiraciones de la empresa, adicionar características al producto que no son lo suficientemente significativas para el cliente solo complejiza el proceso y aumenta los costos y el precio final impactando en la competitividad de la empresa, lo que en el mediano y largo plazo logra opacar la estrategia de calidad y la convierte en la principal causa de la pérdida de recursos de la empresa, llegando incluso a crear una paradoja dentro de la organización, donde a pesar de que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, los ingresos siguen estando por debajo de los costos. (Keiningham, Gupta, Aksoy, & Buoye, 2014)

Compras y recepción

El departamento de compras es uno de los primeros filtros con los que cuenta una empresa en cuanto a la calidad de los productos y/o servicios y los tiempos de

fabricación de bienes o prestación de los servicios, pues la calidad de los insumos directos e indirectos o los servicios de apoyo para la creación o entrega del producto y/o servicio final dependen en gran medida de los proveedores y sus materiales y/o servicios suministrados (Crosby, 1987), en este sentido es común que en el departamento de compras se prioricen los bajos costos por encima de la calidad de los materiales y servicios asociados de los insumos, si bien es muy importante el factor económico, es fundamental la evaluación de la relación costo -beneficio, ya que el ahorro nominal en esta área aumenta la capacidad financiera en el corto plazo y puede llevar a la pérdida de mercado en el largo, en este caso para lograr que la calidad buscada por la empresa no tenga eslabones débiles es importante tener en cuenta lo siguiente (Albrecht & Zemke, 1985):

1. Procurar porque los proveedores de los materiales y/o servicios estén igual de comprometidos con la calidad.
2. Emitir órdenes de compra que sean claras en cuanto a los requisitos y las obligaciones que adquiere el proveedor con la empresa y viceversa.
3. Realizar un trabajo conjunto entre las partes para diseñar y ajustar lo que se desea y lo que se puede.
4. Disminuir la rotación de proveedores y crear relaciones a largo plazo.
5. En lo posible contar con proveedores versátiles, es decir, que tengan la posibilidad de suministrar varios materiales y/o servicios.
6. Hacer que los proveedores hagan parte de los programas de capacitación sobre calidad y prestación del servicio.
7. Es muy importante evaluar a los proveedores primero por la calidad de lo que ofrecen, segundo por la rapidez en la entrega y tercero por el precio de sus productos, y los que mejor califiquen en estos aspectos son los que debe conservar la empresa.

Programación y planificación de producción

El ejercicio de desarrollar una planificación de la producción ajustada al mercado, teniendo en cuenta que en el sector servicios varían las herramientas estadísticas para llevar a cabo esta actividad, pero que también es posible prever cuál es la posible demanda de determinados servicios y gestionar los recursos necesarios para atender a la cantidad de clientes potenciales, y así, una visión a mediano y largo plazo, basada en proyecciones que permitan estimar una demanda anticipada, es posible dar inicio a un proceso a partir de una base sólida que permita planificar las compras, los recursos humanos y materiales, herramientas, el espacio, el inventario y los métodos de producción y prestación del servicio (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999), lo que permite que una planificación adecuada de lugar a una simulación teórico-práctica que permita optimizar los procesos, buscando reducir los tiempos de fabricación o entrega del servicio, desperdicios o tiempos muertos, inventarios, actividades innecesarias e incrementando el conocimiento y el bienestar del personal quienes son finalmente los dueños del proceso productivo.

«La mala calidad a menudo es el resultado de presiones de tiempo debidas a una programación y planificación insuficientes» (Evans & Lindsay, 2008)

Logística y servicio postventa

Esta área regularmente está relacionada al sector manufacturero, y se centra en toda la operación relacionada a suministrar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, para posteriormente hacer la entrega del producto final en las condiciones pactadas y esperadas por el cliente. Pero una vez tomó fuerza el sector servicios el cual continua creciendo y sigue siendo protagonista de las principales economías del mundo, las herramientas y métodos logísticos se hicieron necesarios para la prestación de los servicios (CEPAL, 2008), donde las principales diferencias entre ambos sectores radican en el sistema de producción, con un sistema *push* (almacenamiento) para la producciones de bienes y un sistema *pull* (iniciado por la demanda del cliente); sistema logístico, estandarizado para los bienes y personalizado para los bienes; inventarios, controlados y programados para los

bienes, casi inexistentes en los servicios; proveedores, con menor responsabilidad en el producto en comparación con la alta responsabilidad de los proveedores en los servicios; finalmente, la relación con los clientes, altamente crítica en la prestación de servicios y con una criticidad media en la oferta de bienes (Drzymalski, 2012), es así como, si bien existen diferencias en cuanto al proceso logístico entre estos dos sectores, siempre se debe tener en cuenta «la cadena de valor» de Porter, en la cual la logística tanto interna, donde se refiere al suministro y gestión de todos los recursos necesarios para llevar adelante el proceso de productivo o de prestación del servicio, y la externa en lo que se refiere a la entrega ya sea del producto y/o servicio final, ambas desempeñando un papel fundamental en la satisfacción del cliente (Porter, 1985).

Posteriormente es necesario tener en cuenta que la tarea de la empresa no termina hasta que el cliente así lo disponga, por esa razón contar con la infraestructura necesaria para asistir al cliente luego de la venta se ha transformado en un aspecto fundamental en la entrega de valor, el servicio postventa es el primer contacto con el cliente una vez ha interactuado con el producto, de ahí que sea la primera actividad en todo el proceso de retroalimentación que lleva a la empresa a mejorar los productos, es muy importante no esconderse ni olvidarse del cliente una vez se ha realizado la venta, no se trata de actuar como una máquina expendedora de caramelos, se está entregando un producto de calidad que siempre será susceptible de mejoras, estas mejoras llevarán a la empresa a mantenerse en el mercado y la mejor forma de identificarlas es escuchando a los usuarios, orientándolos en el uso del producto y brindando soluciones a los inconvenientes que este haya presentado los cuales fueron obviados por la empresa, solo de esta forma se podrá lograr la confianza y lealtad del cliente al demostrarle el compromiso adquirido con la entrega de un producto de calidad.

Calidad en los servicios

La calidad en los servicios está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, ya que a partir de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio es posible determinar su calidad, y de igual forma, la satisfacción del cliente depende fundamentalmente de la percepción que este tenga del servicio prestado,

es decir, en qué nivel fueron satisfechos sus necesidades, preferencias y expectativas previas y posteriores a la prestación del servicio, es así como la calidad del servicio y la satisfacción que éste genere en los usuarios es altamente subjetiva (Rizwan, Asad, Hafiz, & Shoaib, 2018), donde la posibilidad la personalización del servicio es determinante para lograr una diferenciación en el mercado.

Generalmente cuando se habla de servicios y específicamente de la calidad de estos (por lo menos en Latinoamérica), para la gran mayoría de las personas representa un sector de la economía relacionado a bajos salarios, personal poco calificado y que en su mayoría desarrolla su labor en centros de contacto (*contact centers*) o en grandes cadenas de comidas rápidas, lo que lleva a desconocer la real importancia de lo que significa la calidad en los servicios para la economía. (Lewis, Siemen, Balay, & Sakate, 2018).

Es así como el desconocimiento de lo que el sector servicios representa y de ahí lo que la calidad representa, es posible incurrir en premisas que dificultan el desarrollo de estos, de esta forma Karl Albretch afirma que (Albretch, 1994):

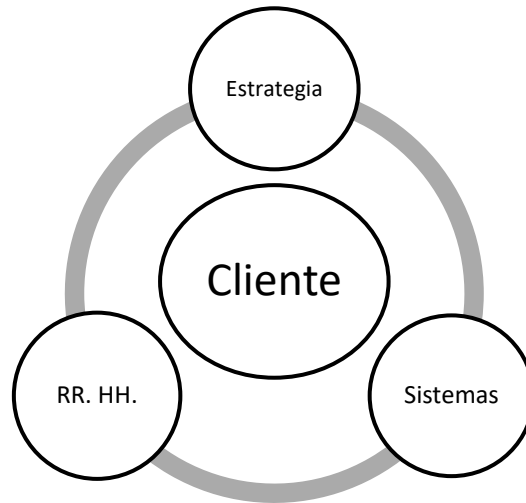
1. Cada persona cree ser una experta en el tema de servicios y conforme pasa el tiempo esa creencia se arraiga más, debido a la experiencia adquirida mediante el consumo y la entrega de estos en el diario vivir.
2. Los buenos resultados basados en medidas tomadas para la prestación de determinado servicio no necesariamente pueden funcionar tan bien para otro, o de hecho podría ser la peor medida, el contexto, los actores y los objetivos condicionan las acciones en la prestación de servicios a pesar de las coincidencias.
3. La calidad del trabajo y el producto no necesariamente está relacionada a la calidad del servicio.
4. Generalmente existen «paquetes de servicios» los cuales contienen características tangibles e intangibles que demandan igual o más atención que la producción de bienes.

5. Existen servicios de alto contacto, los cuales deben estar diseñados para vivirse más que para consumirse.
6. La base para el buen gerenciamiento de los servicios son la mercadotecnia, manejo de personal y operaciones.
7. Los servicios a diferencia de los bienes implican generalmente un encuentro y una relación más estrecha con el cliente en el momento de la prestación.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el sector servicios se pueden observar empresas de «servicios» y empresas de «servicios internos» (Karl Albrecht, 1991), las empresas de servicios son las organizaciones donde su principal función es proporcionar única y exclusivamente servicios, de las cuales existen las empresas que los suministran directamente en sus instalaciones, son aquellas donde el cliente debe desplazarse hasta las instalaciones del prestador para poder adquirir sus servicios, y luego están las empresas que los suministran en campo, es decir, van al encuentro con el cliente prestarle sus servicios, así mismo, también se pueden diferenciar como empresas de redes y empresas para servicios empresariales (SBC - Servicios basados en el conocimiento y Servicios operacionales) (ECSIP, 2014), las primeras son aquellas que se enfocan en distribución, logística y transporte, bancos, seguros, telecomunicaciones, etc., mientras que las segundas están relacionadas con los «servicios internos» anteriormente mencionados y centran su actividad bien sea en servicios de software, ingeniería, investigación, en cuanto a SBC, y por parte de los servicios operacionales se enfocan en seguridad, limpieza, servicios temporales, administración de inmuebles, etc.

La importancia del sector servicios en el mercado actual es cada vez mayor debido a las exigencias de este, donde los buenos productos no son suficientes para la satisfacción del cliente y más aún si lo que se ofrece es un servicio puro, donde el componente tangible es una mínima parte de la transacción, para esto las empresas deben enlazar sus diferentes procesos en dirección a cumplir y satisfacer las expectativas del cliente, Karl Albrecht y Ron Zemke en su libro «*Service America, Doing Business in the New Economy*» (Albrecht & Zemke, 1985) lo resumen en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: El cliente como pilar de la organización



Fuente: (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999)

Si bien la satisfacción del cliente es el principal objetivo y resultado esperado para la organización, la satisfacción de las personas que tienen el contacto con el cliente, es decir, aquellos que conforman la empresa, es fundamental para la consecución de los objetivos, pues la satisfacción de los empleados es directamente proporcional a la de los clientes, ya que los empleados satisfechos son más productivos, innovadores y al igual que los clientes son más fieles, de esta forma los empleados satisfechos con su labor y su empresa están más dispuestos a cumplir con su rol para lograr los objetivos de la organización a través de la actitud con la cual desempeñan su labor (Wahyu, 2015), donde a su vez, la satisfacción del cliente es un aspecto relevante para el empleado e influye en el valor de lo que para este representa su trabajo, siendo la posibilidad de crecimiento, las relaciones con sus compañeros y las políticas de la compañía, aspectos que influyen en la satisfacción de los empleados. (Matsuki & Nakamura, 2018).

Clasificación operativa de los servicios

La clasificación operativa de los servicios se puede dar identificando el grado de participación que tiene el cliente en la prestación de este, el cual representa un dato más relevante para el análisis que el simple hecho de clasificar los servicios por el sector en el cual se encuentran, pues al sintetizarlos con relación al grado de participación se podrán analizar procesos comunes (Kovac, Josh Chernoff, &

Mukharji, 2009), así, cuando se habla del grado de participación del cliente en el proceso se refiere a qué cantidad de tiempo permanece el cliente en contacto con la empresa mientras hace uso del servicio, de aquí se desprenden dos clasificaciones, donde «los sistemas de alto grado de contacto con el cliente» son más complejos en cuanto a su control y a la estandarización de los procesos, ya que el cliente determina directamente la demanda y la naturaleza del servicio, diferente que en «los sistemas de bajo grado de contacto con el cliente» los cuales permiten a la empresa acercarse un poco más a los diseños de procesos y operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones productoras de bienes (Chase, Jacobs, & Aquilano, Procesos de Servicios, 2009). También es posible clasificar los servicios bien sea por preferencias de gastos del consumidor, donde se refiere a qué subsector será destinado el gasto, salud, entretenimiento, seguridad, inversión, etc.; tipo de comprador, haciendo referencia a servicios empresariales o servicios para consumidores; servicios privados y públicos; y es posible clasificar los servicios por la labor de la organización. (Stigler, 1956), la heterogeneidad de los servicios permite su clasificación desde varias perspectivas, así, también suelen diferenciarse por servicios personales no cualificados, personales cualificados, servicios industriales y servicios de consumo masivo (Gonzales Moreno, Del Río Gomez, & Domínguez Martínez, 2018).

Diseño de las organizaciones de servicios

Para realizar el diseño de una organización prestadora de servicios se puede tener en cuenta los cuatro elementos de la «visión estratégica del servicio» de James Heskett⁶ (Kotler & Keller, 2001) (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999):

1. Identificación del mercado objetivo, ¿Quién es nuestro cliente?
2. El concepto de servicio, ¿Cómo diferenciar nuestro servicio en el mercado?

⁶ James L. Heskett, profesor de logística en la fundación UPS, de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, Ph.D. en Administración de negocios por la Universidad de Stanford, presidente de la compañía Sistemas logísticos Inc.

3. La estrategia de servicio, ¿Cuál es nuestro paquete de servicios y el enfoque operativo de nuestro servicio?
4. Sistema de entrega del servicio, ¿Cuáles son los procesos, el personal y las instalaciones necesarias para crear el servicio?

Existen varios factores que diferencian la prestación de servicio con la fabricación de bienes, entre ellos los siguientes (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999):

1. En los servicios el proceso es el producto, generalmente el proceso y el producto se presentan al mismo tiempo.
2. Los servicios no pueden ser patentados a diferencia de los bienes.
3. Los servicios son experiencias que dependen de la percepción de los clientes al momento de ser prestados, a diferencia de los bienes que cumplen funciones específicas.
4. Existe una mayor flexibilidad en el momento del cambio de la oferta con respecto a la fabricación de bienes.

En el mismo sentido, la prestación de los servicios se diferencia de la industria manufacturera en lo siguiente (Evans & Lindsay, 2008):

1. Alta personalización en gran parte de los procesos para la prestación del servicio.
2. La calidad del producto final se basa en experiencias, percepciones y sensaciones.
3. El cliente hace parte del proceso para la entrega del servicio.
4. Las cualidades humanas relacionadas con la comunicación e interacción son fundamentales en la prestación del servicio.

5. Cada contacto con el cliente hace parte del proceso para la prestación del servicio, a mayor cantidad de contactos, mayores probabilidades de cometer errores.

Así mismo, es posible observar la diferencia entre ambos sectores económicos a partir de características particulares en el sector servicios, como los son, el contacto con el cliente, siendo significativamente mayor, el enfoque en el proceso productivo, el cual está centrado en el usuario, el uso de maquinaria y herramientas, considerablemente menor en términos generales en el sector servicio, la tolerancia a los errores, mínima debido a la inmediatez de la prestación del servicio y los indicadores de calidad, donde el principal es la satisfacción del cliente a diferencia del sector manufacturero que se centra en el cumplimiento de las especificaciones (Lenka, Suar, & Mohapatra, 2010).

Estrategia de servicio: Enfoque y ventaja

Está directamente ligada a las pretensiones de la dirección, al contexto y al tipo de servicio, por lo cual existen diferentes enfoques a tener en cuenta (Lovelock R. J., 2011):

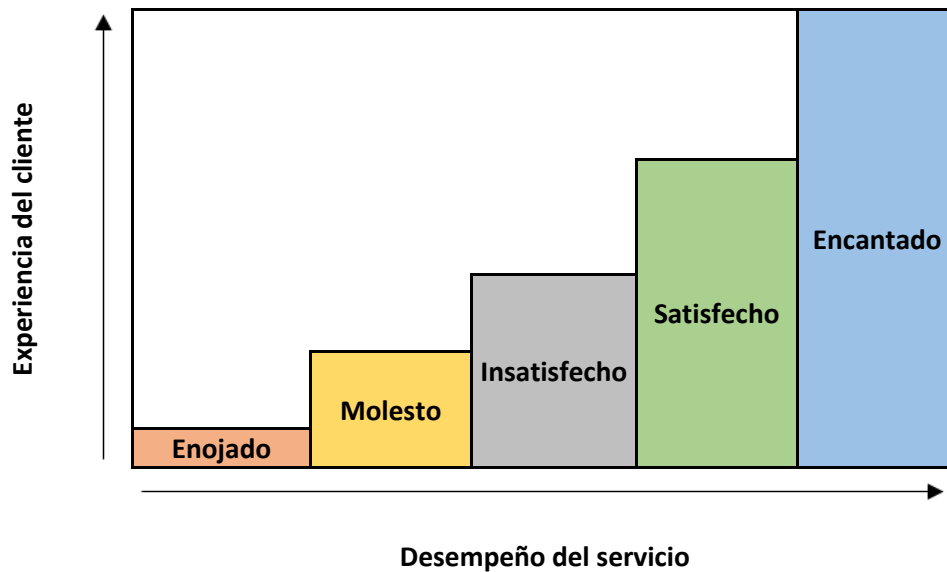
- ✓ Atención al cliente en términos amistosos y de ayuda.
- ✓ Rapidez y conveniencia en la entrega del servicio.
- ✓ Precio del servicio.
- ✓ Variedad de servicios, ahorrar tiempo al cliente con varias opciones en un mismo lugar.
- ✓ Calidad de los bienes tangibles que conforman el paquete de servicios.
- ✓ Habilidades únicas necesarias para la prestación del servicio, cuidado de personas, consultorías, estética, etc.

De igual forma, también es necesario enfocar la estrategia del servicio en aspectos que son altamente relevantes para el cliente en su concepción de valor como son (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):

- ✓ Facilidad de acceso.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Competencia.
- ✓ Cortesía.
- ✓ Credibilidad.
- ✓ Confianza.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Conocimiento del cliente.

De los anteriores aspectos determinantes en la prestación del servicio depende la percepción de la calidad del cliente, lo que a su vez depende de la expectativa del cliente, la cual está relacionada con la investigación previa y las experiencias con el uso de anteriores servicios, es así como con base en lo anterior es posible crear un servicio de valor, y aunque generalmente se lo asocia con la relación precio calidad, también es fundamental tener en cuenta aspectos como (Ruiz, Barroso Castro, & Armario, 2011); imagen de la marca, sacrificios, que se refieren a los costos monetarios y no monetarios y, finalmente los beneficios relacionales, los cuales son aquellos que se derivan de la asociación con la marca, como pueden ser psicológicos, sociales y de trato especial.

Ilustración 4: Relación servicio - experiencia del cliente



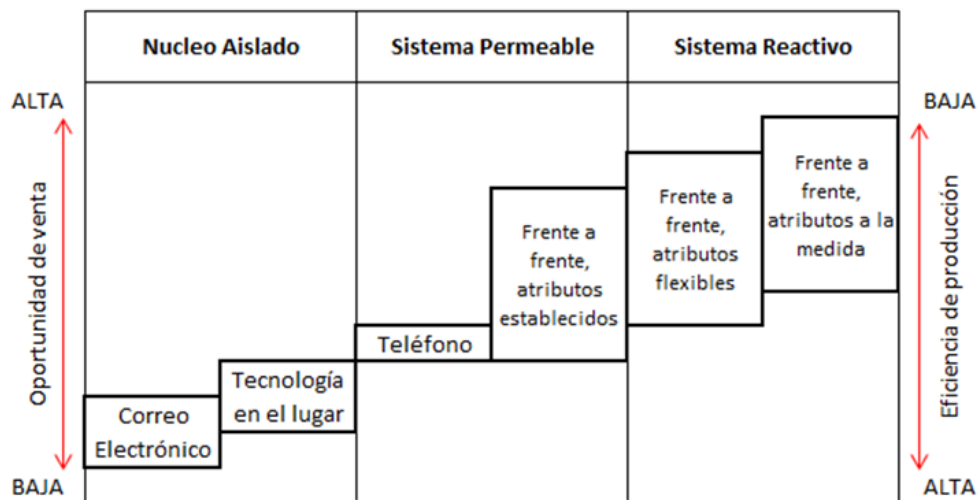
(Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999)

Para prestar un servicio de calidad en una empresa que tiene sus procesos diseñados con una orientación a la satisfacción del cliente, es fundamental la comunicación y el diseño conjunto de la estrategia entre las diferentes áreas de la empresa con el objetivo principal de ir en el mismo camino, agrupando las actividades en dos grandes áreas que abarcan procesos comunes como la mercadotecnia y las operaciones, haciendo énfasis en el esfuerzo necesario para recolectar la información, lograr la captación y conservación de los clientes, sirviéndose de un conjunto de procesos que estén diseñados con una flexibilidad que permita redireccionar y redefinir las acciones que sean pertinentes para el cumplimiento de los objetivos, como puede ser el caso de la retención y la recuperación de clientes, o el afrontar los desafíos que plantea la competencia al incorporar nuevos servicios para ampliar su cuota de mercado, como también la capacidad de reacción para generar oportunidades en medio de las adversidades no previstas por la empresa y que dependen de factores externos.

Según (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) un modelo de calidad para prestar un buen servicio se debe tener en cuenta dos factores, el consumidor y la empresa, por parte del consumidor influye el boca a boca, necesidades personales,

experiencias pasadas, servicio esperado y el servicio percibido, en cuanto a la empresa, influyen factores como, servicio entregado, la administración de las percepciones teniendo como base las expectativas, la transición entre percepción y expectativa y finalmente la comunicación con los consumidores. Al mismo tiempo la calidad del servicio también depende de la imagen que presente la empresa frente al consumidor, es así como en la imagen influye (Contreras & Enrique, 2011), la calidad técnica, calidad funcional, resultado del servicio, procesos, el servicio que se ofrece y la forma en cómo es ofrecido.

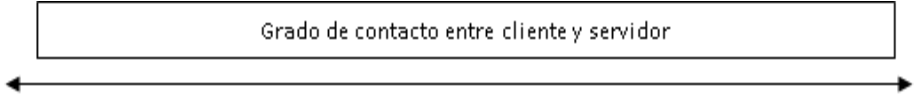
Ilustración 5: Estructuración del encuentro de servicio: Matriz de diseño Servicio - Sistema / Grado de contacto entre el cliente y el servidor



Fuente: (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999)

Esta matriz muestra como a mayor contacto con el cliente disminuye la capacidad de estandarización de los procesos en la prestación del servicio, pero a su vez aumenta la probabilidad de concretar la venta y la posibilidad de exponer productos adicionales que pueden ser del interés del cliente, por el contrario cuanto menor es el contacto con el cliente mayor incrementa la posibilidad de estandarizar el proceso de venta pero disminuyen las probabilidades de concretar la venta y agregar adicionales, es decir, la personalización de la venta es inversamente proporcional al contacto con el cliente.

Tabla 6: Características de los trabajadores, de las operaciones y de las innovaciones con respecto al grado de contacto entre cliente y servicio



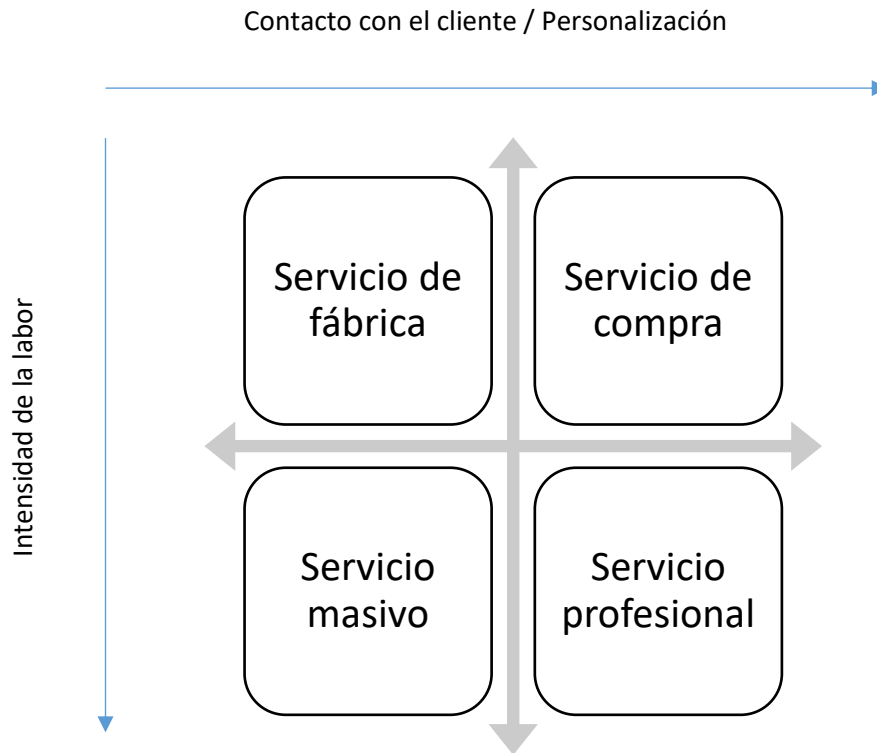
	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
Requisitos de los trabajadores						
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones tecnológicas	Automatización de oficinas	Métodos de ruta	Bases de datos en pc	Ayudas electrónicas	Autoservicio	Equipo cliente – trabajador

Fuente: (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999)

Del cuadro anterior se puede observar cómo, a medida que el contacto con el cliente aumenta también cambian y se hacen más específicas las habilidades del servidor, pues mientras en un bajo contacto, como podría ser vía correo electrónico y telefónico son necesarias principalmente habilidades comunicativas y básicas de oficina, por el otro lado a mayor contacto resaltan las habilidades de oficio y de diagnóstico, donde las habilidades de oficio se refiere a personas con experiencia en cierto rubro, tales como ser un estilista, un programador, un mecánico etc., y las habilidades de diagnóstico son fundamentales para interpretar las necesidades de los clientes, como las que se deben poseer en la venta de bienes raíces, de paquetes de viajes, automóviles.

En la misma línea, la matriz de proceso de servicio propuesta por Schmenner (Verma & Boyer, 2000) clasifica los servicios según la intensidad de la labor y el contacto con el cliente centrada en la personalización de la oferta del servicio, estas dos variables permiten identificar cuatro diferentes servicios como los son, servicio de fábrica, servicio masivo, servicio de compra y servicio profesional.

Ilustración 6: Matriz de Proceso del Servicio



Fuente: Citado en (Verma & Boyer, 2000)

El servicio de fábrica hacer referencia a aquel tipo de servicios que se caracterizan por tener bajo contacto con el cliente y poca intensidad de la labor, con procesos similares a los de las plantas de producción, algunos de estos servicios pueden ser los hoteles y locales de comidas rápidas

El servicio de compra se caracteriza por tener un bajo grado de intensidad en la tarea pero un alto contacto con el cliente, como es el caso de los hospitales y almacenes de venta.

El servicio masivo en este tipo de servicio se puede observar una gran intensidad de la labor y un bajo contacto con el cliente, es el caso de las tiendas mayoristas y minoristas.

El servicio profesional es un tipo de servicio que cuenta con una alta personalización de la oferta y un alto grado de intensidad de la labor, tales como, servicios de consultoría, ingeniería y asesoría jurídica.

De igual forma (Chase R. B., 1978), menciona que el nivel de contacto con el cliente determina tres tipos de servicios, **los servicios puros**, los cuales tiene un alto de grado de contacto con el cliente, este tipo de servicios se puede en los servicios de salud, de entretenimiento, alojamiento y transporte público; **los servicios mixtos**, donde se puede observar un nivel de contacto medio, inmobiliarias, reparación de indumentaria y servicios de estacionamiento son ejemplos de este tipo de servicios; finalmente **los servicios cuasi manufactureros**, caracterizados por un bajo grado de contacto y personalización del servicio ofrecido, algunos son, servicios postales, servicios de limpieza y servicios de transporte público.

Tres diseños de servicios contrastantes

Existen tres diseños de procesos que son característicos en las empresas prestadoras de servicios (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999):

El enfoque de línea de producción

Como su nombre lo indica pretende volcar los procesos de servicios a procesos de manufactura, donde se le brinda una notable prioridad a la productividad del proceso desde el momento del contacto inicial con el cliente, pasando por el proceso de ejecución hasta la entrega final del pedido, si bien el cliente es un actor principal, para este tipo de enfoque su participación en el proceso está prácticamente limitada al primer contacto, lo que permite que el cliente como sujeto determinante pase a un segundo plano para darle paso al proceso y al resultado final de la manera más rápida y precisa, la referencia más clara y tal vez más famosa son las cadenas de comidas rápidas y más específicamente McDonald's, donde se puede observar según (Chemi, 2013) que la atención al cliente es superada por el tiempo y la forma del resultado, y todos lo han comprendido de esa forma, tanto los clientes como el personal de la empresa, es así como en sus sucursales están combinadas las características que definen a las fabrican manufactureras y a las empresas

prestadoras de servicios, contando con un diseño estandarizado de las instalaciones, la tecnología, los tiempos, el personal y las reglas internas, de tal forma que cada sucursal se convierte en una pequeña fábrica manufacturera con pequeñas demandas permanentes bajo un sistema de producción *Just In Time* (JIT)⁷ (Karmarkar, 1989).

Según (De Rose, 2013), el modelo de Macdonald's no representa una falta de calidad intrínseca, más bien lo que se cuestiona en realidad es la falta de calidad en los momentos del contacto con el cliente, que como se mencionó anteriormente prácticamente se limita al primer contacto y de hecho la empresa busca reducir este tipo de encuentro entre el cliente y el personal cada vez más, buscando optimizar el proceso productivo más que el servicio, en una compañía donde gran cantidad de los reclamos se centra en la falta de calidez en el trato del personal, es así como una empresa que invierte cerca de dos mil millones de dólares anuales en publicidad para conseguir clientes descuide tal inversión una vez logre llamar su atención, es así como el autor menciona que esta empresa y este tipo de procesos de prestación de servicios tengan en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Centrarse en crear una buena experiencia tanto para el cliente como para el empleado.
- ✓ Crear procesos y reglas simples para la prestación del servicio.
- ✓ Mayor inversión en capacitación y herramientas para la prestación del servicio.
- ✓ Premiar y reconocer la buena prestación del servicio a sus empleados.

Una forma diferente de prestar un servicio con un enfoque en línea de producción, se puede observar cuando el resultado del proceso depende en gran parte del cliente, es así como según (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997), el cliente es parte del proceso productivo no como cliente sino como «recurso», donde la intervención

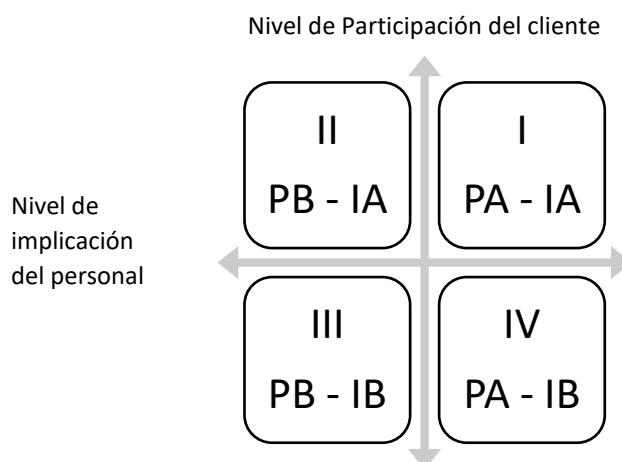
⁷ Just In Time, en español «Justo a tiempo», es un sistema de producción japonés creado en las instalaciones de la automotriz TOYOTA, donde el objetivo principal es eliminar todo tipo de desperdicio e inventario, produciendo solo lo necesario en la cantidad y momento preciso.

del cliente determina la calidad del proceso productivo, de tal forma que, el primer contacto con el cliente en un servicio de tal enfoque determine la entrega de un servicio ajustado a las características que este espera, un ejemplo del cliente como «recurso» se puede observar en los servicios de salud, donde una información precisa del paciente con respecto a los síntomas permite un mejor diagnóstico, lo que resulta en un servicio de mejor calidad, la implementación de los cajeros electrónicos son una muestra del uso de la información del cliente para la entrega para la entrega del servicio, una tarea que anteriormente se basaba en un proceso repetitivo por parte del personal del banco, lo que dificultaba agregar valor al servicio, se transformó en un proceso de bajo contacto con el cliente pero con un alto nivel de satisfacción, lo que demuestra que la inclusión del cliente en la prestación de un servicio con un enfoque en línea de producción puede ser mejorada si antes se comprenden las verdaderas necesidades del cliente y su rol dentro del proceso, lo que da paso al siguiente enfoque.

El enfoque de participación del cliente

Según (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011), es posible diferenciar los servicios con respecto a dos variables principales, nivel de participación del cliente y nivel de implicación del personal en contacto, en el siguiente diagrama es posible identificar los cuatro tipos de modelos de prestación de servicios:

Ilustración 7: Relación participación del cliente vs. implicación del personal de contacto



Fuente: (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011)

Es así como es importante identificar el tipo de servicio que presta la empresa y poder clasificarlo en uno de los cuadrantes, lo que permite conocer mejor los procesos y las actividades claves que llevan a la prestación del servicio, de esa forma implementar cambios y mejoras que permitan la evolución y el posible desplazamiento dentro de los cuadrantes del modelo de prestación de servicio de la organización, como sucedió en el ejemplo de la implementación de los cajeros automáticos donde se pasó del cuadrante II al III mejorando los resultados del proceso.

Teniendo en cuenta lo anterior, los procesos enfocados en la participación del cliente se centran en los cuadrantes I y II, donde el cliente no es precisamente el individuo que espera a ser atendido de la forma más rápida y precisa, en este enfoque el cliente es protagonista de su servicio ya que es su determinación la que lleva adelante el proceso, pues generalmente no existe un servidor con quien interactuar, pero si un sistema automatizado a la espera de instrucciones para poder iniciar el proceso de entrega de determinado bien o servicio, donde el cliente para uso del sistema necesita de unas capacidades básicas y conocimientos previos que le permitan la interacción. En este tipo de enfoque los aspectos diferenciadores pueden ser la simplicidad, autosuficiencia, rapidez y bajo precio, algunos ejemplos de este caso pueden ser las compras online, los cajeros automáticos, las máquinas expendedoras de boletos de transporte, etc.

Teniendo en cuenta la alta participación del cliente en el proceso de prestación del servicio, también se le asigna cierto grado de compromiso con respecto al nivel de calidad, satisfacción y valor (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997), donde según el autor el cliente es el único que define los resultados del servicio, generalmente esta responsabilidad en el proceso es desconocida para él, pero donde el grado de participación es directamente proporcional a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Que la organización pueda identificar la necesidad de participación del cliente dentro del proceso permite adaptar las actividades necesarias para involucrar al cliente de tal manera que sea el mismo quién defina los resultados.

El enfoque de la atención personal

Este seguramente es el enfoque que más se ajusta al ideal de la prestación de un servicio, donde el cliente es el comienzo y el fin de la operación y todos los procesos de la empresa están íntegramente orientados hacia la plena satisfacción de este, (Aguillar Jorge, 2004) aquí los servidores están completamente abocados a atender, orientar, capacitar y responder todas las inquietudes y solicitudes del cliente (En el marco de los servicios que ofrece la empresa) antes, durante y después de la compra, las directrices para este tipo de enfoque son resultado del compromiso de los líderes de la organización, los cuáles en muchos casos descentralizan el poder de decisión otorgando licencias y libertades a los diferentes integrantes de la empresa en la ejecución de acciones que permitan mejorar e incrementar la satisfacción del cliente.

Según el diagrama de «Participación del cliente vs. Implicación del personal del contacto» (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011), este tipo de prestación de servicio estaría ubicado en los cuadrantes II y III, donde el personal tiene un alto contacto con el cliente, es así como este contacto se transforma en el elemento clave del proceso de la prestación del servicio y determina el valor de este para el consumidor final por medio de la personalización y adaptación de los servicios que se generan en un entorno donde empresa y cliente dialogan a lo largo de la entrega del servicio. De igual forma la participación del cliente sigue siendo determinante en la calidad y su nivel de satisfacción con el producto final, este tipo de servicios «puros» se caracterizan por una participación e interacción continua de las partes en el proceso y, según (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997) este aspecto aumenta la probabilidad de cometer errores en el proceso ya que incluso las malas decisiones del cliente recaen sobre la calidad del servicio ofrecido siendo la consecuencia de un posible mal asesoramiento de la empresa, de ahí la importancia de diseñar procesos donde el cliente sea parte del personal de la empresa capacitándolo e involucrándolo para lograr la entrega de un servicio que esté a la medida de sus necesidades y expectativas.

Existen siete características de un sistema de servicio bien diseñado (Karl Albrecht, 1991) (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999):

1. Cada elemento del sistema de servicio es consistente con el método operativo de la empresa, es decir, los procesos de la empresa están diseñados y son mejorados día a día en función de los objetivos.
2. Es fácil de usar, el cliente no tiene dificultades en el momento de gestionar, adquirir, disfrutar, preguntar, reclamar o sugerir.
3. Es sólido, tiene los posibles puntos de falla bien cubiertos, es decir, la empresa cuenta con un plan B, C o D de ser necesario.
4. Está estructurado, de manera que es fácil mantener un desempeño consistente de las personas y de los sistemas, es decir, los objetivos son alcanzables para los integrantes de la empresa y los sistemas de apoyo facilitan las tareas.
5. Proporciona enlaces eficaces entre las áreas de contacto con el cliente y las que no lo tienen, para que nada quede en el vacío, es importante que todas las áreas tengan presente su participación el producto final.
6. Muestra la calidad del servicio para que los clientes aprecien su labor, los clientes siempre deben saber cuáles son los puntos fuertes de la empresa y los cambios que se realizan en función de mejorar el servicio.
7. Los costos son óptimos, se busca la maximización de los beneficios por medio del máximo aprovechamiento de los recursos.

Por su parte (Poor, Poor, & Darkhaneh, 2013) señalan que un servicio de calidad es aquel que satisface las necesidades de un cliente pero además supera las expectativas de este, por lo tanto abarca las siguientes características:

1. **Calidad en el proceso:** Todos aquellos procesos que interactúan para la entrega del servicio.

2. **Calidad en el producto:** Es la calidad percibida por el cliente una vez ha hecho uso de servicio.
3. **Calidad tangible:** Son todos aquellos bienes que soportan la entrega del servicio.
4. **Calidad interactiva:** Son todas aquellas interacciones entre personal de la organización y los clientes.
5. **Calidad organizacional:** Se refiere a la visión global que se tiene de la empresa como prestadora de servicio, tanto la imagen como la percepción de calidad con la que se relaciona a la organización en el mercado.

De mímimo modo y según (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) una empresa basada en la calidad para la prestación de sus servicios se reconoce porque lleva a cabo las siguientes acciones:

1. Escucha a sus clientes
2. Genera confianza
3. Cumple con su servicio básico
4. Tiene un proceso diseñado
5. Indemniza sus clientes
6. Excede las expectativas del cliente
7. Basa su oferta en la honestidad
8. Cuenta con personal capacitado para el servicio

Como se puede observar el primer punto hace referencia a escuchar al cliente, con esto se indica que toda oferta y/o mejora de un servicio debe estar basada en las necesidades y expectativas que manifieste el cliente bien sea de forma explícita gracias a las vías de comunicación habilitadas con la empresa o de forma implícita a través de diferentes herramientas de recopilación de información.

Las garantías de servicio como directrices del diseño

Las garantías en la prestación de servicio son un elemento que genera confianza en el cliente y compromiso en los integrantes de la empresa, manifestarle a los posibles clientes y a los clientes la seguridad de poder cumplir con los que se promete y además comunicarle abiertamente que será resarcido por los inconvenientes causados a raíz de los incumplimientos (Tax, Colgate, & Bowen, 2006), esto se puede convertir en una herramienta de mercadotecnia de gran utilidad para marcar una diferencia en el mercado, generando una imagen de transparencia y responsabilidad, minimizando las preocupaciones del cliente en el momento de la compra.

Es así como (Hays & Hill, 2006) afirma que un servicio que brinda garantía se basa en dos promesas que realiza al cliente, la primera es la entrega de un servicio con determinado nivel de calidad y la segunda es el compromiso de compensarlo si la calidad de este servicio no se ajusta a los descritos por la empresa, por lo tanto, si la calidad del servicio percibida por el cliente no cumple con las expectativas generadas y prometidas por la empresa, esta buscará resarcir tal insatisfacción a través de una acción de compensación que evidencie el compromiso de la compañía con sus clientes, incluso, si no existe un reclamo por parte del cliente y la empresa conoce la falla en la prestación del servicio la empresa deberá poner en marcha su política de garantías.

Comunicar abiertamente al mercado la garantía de calidad del servicio es una herramienta de marketing y captación de clientes muy poderosa, pero se debe estar completamente seguros de la capacidad para brindar un producto de calidad y además de la capacidad para hacer frente a las garantías. Según (Hong, Wei, & Rong, 2014), la oferta de un servicio abiertamente respaldado por una política de garantía aumenta tanto la percepción de calidad y como la de valor por parte del cliente, lo que a su vez incrementa la calidad en los aspectos más relevantes de la empresa gracias al compromiso que esta ha adquirido con sus clientes, afectando positivamente la calidad de la información, interacción, procesos y resultados.

Diseño de servicios internos

Al igual que el análisis y diseño de los procesos para la prestación de uno o varios servicios a un cliente, también es fundamental realizar este mismo procedimiento para la prestación de servicios internos, los cuales son más específicos llevados a un nivel micro de la organización y donde se busca por satisfacer a los «clientes internos», los cuales son aquellos integrantes de la empresa que están directa e inmediatamente ligados en el proceso, ya sea dentro de una misma área o entre diferentes áreas, pero donde el desempeño de una depende en gran medida de la labor previa (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986), por ejemplo en un restaurante los encargados de las compras de productos deberían trabajar en función de los requerimientos de su cliente interno inmediato que es el chef, o en el caso del área de reclutamiento de una empresa deberá procurar por satisfacer a su cliente interno que son las determinadas áreas que necesiten de personal, de ahí la importancia de los diseños de procesos para prestar servicios internos, también es aplicable identificar un mercado objetivo, tener claro cuál es el servicio que se quiere y puede prestar, diseñar una estrategia de servicio, cómo debería ser entregado, además de ingresar en un círculo que permita controlar y rediseñar los procesos en la búsqueda de satisfacer y superar las expectativas de ese cliente interno, siempre conociendo los límites de las funciones, evitando ser invasivos y causar traumatismos en los procesos predecesores y posteriores.

Según (Sharma, Kingshott, & Kong, 2016) los servicios internos cumplen con las mismas características que los servicios externos, siendo ambos generados para satisfacer un cliente, donde en el caso de los servicios internos pasa a ser el empleado de la compañías según el proceso que se lleve a cabo, el cual en el marco de la filosofía T.Q.M (Total Quality Management) cumplen el rol tanto de operadores del servicio como de clientes, donde el máximo objetivo en los diseños de los procesos internos es lograr que áreas independientes logren interactuar en red, logrando que la satisfacción de los clientes internos se refleje finalmente en la satisfacción del cliente externo. De la misma forma y según (Joshl, 2016), la calidad de los servicios internos y la concepción del empleado como cliente interno está

directamente relacionada con el nivel de desempeño y la satisfacción del empleado dentro de la organización, aspecto fundamental en el camino hacia la oferta de un servicio de calidad.

En el sector servicios al igual que en de la producción de bienes, la estrategia de calidad debe estar basada en el enfoque al cliente, permitiendo que las organizaciones se encuentren cada vez más cerca de los objetivos propuestos, para luego a partir de este enfoque establecer las «especificaciones» que hacen de este un servicio de con alto valor, lo cual en este caso es más complejo debido al componente intangible de dichas especificaciones, a la alta dependencia del factor humano el cual debe garantizar su cumplimiento y a las dificultades para el control previo a la entrega del servicio, pero los avances tecnológicos vinculados a las comunicaciones y la interacción entre personas están ofreciendo una herramienta valiosa para lograr una interacción más dinámica con el cliente, desempeñando actualmente un papel clave en la prestación de servicios de calidad, convirtiéndose en un puente fundamental para la interacción del cliente con la empresa y viceversa, simplificando los procesos al permitir mayor accesibilidad, comunicación, rapidez y precisión. Con esto se busca dar el uso adecuado a este tipo de herramientas las cuales deben facilitar la relación entre las dos partes y no reemplazar una de las partes.

Los empleados

Los clientes suelen evaluar el servicio con respecto al trato que se tiene desde la organización para ellos, desde el primer contacto con los empleados de la empresa el cliente comienza a formarse su propio juicio sobre la calidad de su servicio (Kotler & Keller, 2001), encontrarse con empleados que no atienden los llamados, no contestan sus correos, se desligan al indicar que es otro el sector que debe resolver el problema, priorizan sus llamadas personales por encima de la atención, responden con monosílabas a las consultas, llegan tiempo después a la cita para entrega o instalación de un servicio y un sinnúmero de situaciones tan recurrentes en la vida cotidiana crean una gran distancia entre el cliente y la organización tomando el camino equivocado para alcanzar los objetivos propuestos.

Es la organización la directamente responsable al no incorporar personas idóneas para la interacción con el cliente, al no contar con programas de capacitación y al no tratar a sus empleados de la forma como debería ser tratado el cliente, pues la satisfacción de quienes conforman la organización es directamente proporcional con la satisfacción del cliente, grandes empresas como FedEx marcan la importancia de las personas por encima de las utilidades, con su lema «Personas, servicio, utilidades» dejan claro cuáles son sus prioridades en su labor, de igual forma la cadena de hoteles The Ritz-Carlton manifiesta la calidad de sus empleados y el compromiso con el cliente en su lema «Somos damas y caballeros que sirven a damas y caballeros» (Evans & Lindsay, 2008).

Según (Tomonori & Nakamura, 2019) es importante que la organización conozca las necesidades y expectativas de sus integrantes en pro primero de procurar por el desarrollo individual y luego por el logro de los objetivos empresariales, señalando que en la actualidad en lo que a la industria Japonesa se refiere los jóvenes menores de 25 años prefieren contar con un trabajo que les permita desarrollarse como personas y contribuir a la sociedad por encima de los desafíos profesionales y mejores salarios, otrora principales prioridades de la fuerza laboral en ese país, es así como se deben tener en cuenta las variables que influyen en el desempeño de los empleados y afectan directamente la calidad del servicio prestado.

Involucrar a los empleados en la toma de decisiones de la compañía, hacerlos participes en los cambios y diseños de los procesos, fomentar la creación de una carrera dentro de la empresa, motivarlos a proponer cambios y mejoras en la prestación del servicio, brindarles confianza al permitir la toma de decisiones, crea un clima laboral más prometedor, menos monótono, que alienta a la superación personal y profesional llevando a los empleados a pensar como organización, valorándose como eslabón importante de la prestación del servicio y comprendiendo que el crecimiento de la empresa es su propio crecimiento.

Tecnología de la información

Las diferentes herramientas informáticas cumplen un papel cada vez más relevante en la prestación de los servicios y pueden llegar a ser determinantes como elemento

diferenciador y ventaja competitiva en el mercado, donde el principal objetivo es la simplificación de los procesos para la obtención de un servicio por parte del cliente en cualquiera de las fases del proceso de compra, bien sea en la preventa, venta y postventa, facilitando la interacción cliente-empresa a través de pasos sencillos casi desde cualquier lugar del mundo (Kovac, Josh Chernoff, & Mukharji, 2009), y al mismo tiempo posibilitando la recolección y clasificación de la información y el procesamiento de datos que permite la personalización de la atención.

En los restaurantes, la toma de pedidos por medio de aplicaciones informan a la cocina en tiempo real cual es la solicitud del cliente, en los hoteles y lugares de descanso se tienen las preferencias de los clientes en una base de datos que permite ofrecer un servicio acorde a sus necesidades, en las compras en línea se le envía un aviso al cliente de la disponibilidad del producto que estaba buscando, etc., y cada día se desarrollan más recursos que hacen uso de la tecnología como uno de los principales aliados en la prestación del servicio, siempre acompañado de un personal capacitado y comprometido con su papel dentro de la empresa, ya que el éxito de una herramienta tecnológica depende completamente del uso que se le dé, la información que se le suministre y la pertinencia de su aplicación.

Según (Iqbal, Hassan, & Habibah, 2018), el SST (*Self Service Technology*) hace referencia a todos aquellos sistemas desarrollados para incrementar la productividad en los procesos de entrega de servicios, permitiendo al cliente ser el generador de su propio servicio, es así como actividades que previamente necesitaban de personal para llevarlas a cabo fueron reemplazadas por una serie de herramientas tecnológicas que permiten a los usuarios acceder y gestionar gran cantidad de servicios en cualquier momento y desde cualquier lugar, incrementado el valor de la empresa y la satisfacción del cliente a través de factores como; funcionalidad, seguridad, diseño, seguridad, conveniencia y personalización.

Por su parte (Bharati & Berg, 2003) afirma que los diferentes sistemas de información influyen directamente en aspectos clave en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, impactando en la calidad de aspectos como; el sistema de calidad en sí, la información que maneja la empresa, el desempeño y las características de los empleados requeridos para las diferentes labores y finalmente

la calidad del servicio, de esta forma se deja claro cómo la incorporación de sistemas para gestión de clientes son determinantes para llevar a cabo una estrategia basada en la calidad del servicio y conlleva a un análisis profundo para conocer los requerimientos y el impacto en la organización.

A mismo tiempo es importante aclarar que la incorporación de sistemas de información dentro de las organizaciones no tiene como principal objetivo la reducción y el reemplazo del personal, ya que como comenta (Lee , Barker, & Kandampully, 2003) el principal objetivo es incrementar el potencial de la empresa y facilitar las actividades de los empleados, ya sea reduciendo la carga de tareas repetitivas o brindando información precisa que mejore tanto el desempeño como la prestación del servicio, es así como la tecnología dentro de la empresa debe cumplir con tres premisas, aumentar la rentabilidad, facilitar la labor del empleados e incrementar la satisfacción del cliente.

3.1.5 Referentes de la calidad

3.1.5.1 La filosofía de Deming

El Dr. W. Edwards Deming (1900 – 1993) es el mayor referente en el campo de la administración de la calidad, ingeniero electricista, magister en física y matemáticas y doctor en física, fue motivado por el físico Walter A. Shewhart a incursionar en el campo del control estadístico de los procesos productivos como método para mejorar la calidad de los productos, este método no repercutió en la industria de EE. UU. de la misma forma que en Japón, pero a pesar de esto fue designado para mejorar la calidad de la industria armamentista de EE. UU. destinada a la segunda guerra mundial, la cual a raíz de la intervención del Dr. Deming mejoró notablemente la calidad de sus armas con respecto a las usadas por las potencias del eje y principalmente por la siempre notable ingeniería alemana, de igual forma la vorágine de la guerra limitó en gran medida la aplicabilidad de sus conocimientos y priorizó aspectos ajenos a la administración de la calidad.

El enfoque del Dr. Deming trascendió los controles estadísticos en la planta de producción y los llevó a la administración, comprendiendo que los conocimientos sobre los métodos de calidad no solos deben ser conocidos y aplicados por los ingenieros, técnicos y operarios, sino también por cada una de las personas que hacen parte de la empresa y que sin estar presentes en el momento de la fabricación del producto influyen con sus actividades en la calidad del mismo, y además hizo énfasis en que esta cultura de calidad debe ser impulsada desde los altos directivos de la empresa.

Fue en Japón donde finalmente tuvo el tiempo, la confianza y la disposición de un país que tenía como objetivo llegar a lo más alto de la competitividad mundial, de esta forma se creó un contexto que le permitió al Dr. Deming aplicar sus conceptos y métodos plenamente, dividiendo en dos la historia de la industria japonesa al iniciar y llevar adelante un proceso a largo plazo hasta lograr ubicar a las empresas japonesas como las principales referentes de calidad en el mundo. Pasaron muchos años para que a raíz del éxito japonés y la amenaza que este representaba en el mercado de EE. UU. este último se interesara en los métodos del Dr. Deming y los empleara para el reflote de su economía.

La teoría del Dr. Deming hace énfasis en el diseño de una cultura organizacional que involucre a todos los empleados de la empresa y comience a implementarse desde la dirección buscando un compromiso y una responsabilidad conjunta hacia un mismo objetivo, siendo su mayor aporte el control estadístico de los procesos fundamentado su importancia en conocer la variabilidad de estos y haciendo a esta responsable de los bajos niveles de calidad en los productos, de esta forma al corregir las causas de las variaciones se da inicio a un programa de mejoramiento continuo que permite llevar a mínimo los defectos de calidad y sostener los altos índices a largo plazo, al mismo tiempo sostuvo que priorizar la calidad en los procesos de la empresa genera una reacción en cadena de buenos resultados, ya que se reduce tiempo y dinero en reprocesos, tiempos de entrega, desperdicio de materiales, almacenamiento, etc., y con el objetivo de resumir su teoría realizó un documento con catorce ítems para que sean aplicados por todo aquel que pretenda centrar sus procesos en la calidad (Albretch, 1994).

1. Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa el compromiso adquirido con la calidad, concientizar sobre sus beneficios y promulgar con el ejemplo desde la dirección.
2. Cada una de las personas que hacen parte de la empresa, tanto empleados, proveedores y clientes deben ser parte activa para lograr un producto de calidad.
3. Llevar a mínimo las inspecciones necesarias para lograr un producto de calidad, cada persona debe ser su propio supervisor de calidad.
4. Olvidarse de las estrategias competitivas basadas en la reducción de precios.
5. Desarrollar un plan de mejoramiento continuo que involucre todas las áreas y procesos.
6. Hacer de la capacitación una herramienta clave para lograr el objetivo.
7. Desarrollar un equipo de trabajo a partir de las diferentes actitudes y aptitudes de cada uno de los empleados, y de esta forma potenciar y capacitar a los líderes para ser quienes asistan y apoyen a personal.
8. Dar la confianza necesaria para lograr que las personas se involucren en el proceso sin ningún tipo de temor.
9. Eliminar los procesos cerrados y propiciar el trabajo interdisciplinario que permita la satisfacción del cliente interno.
10. Eliminar los premios basados en el cumplimiento de los objetivos para evitar la competencia dentro de la empresa.
11. Humanizar la producción eliminando las cuotas numéricas y la administración por objetivos, es más efectivo conocer en detalle los procesos para poder mejorarlos.
12. Procurar siempre por que el trabajador se encuentre orgulloso de su trabajo y dejar de lado todo aquello que genere lo contrario, esto para todos los

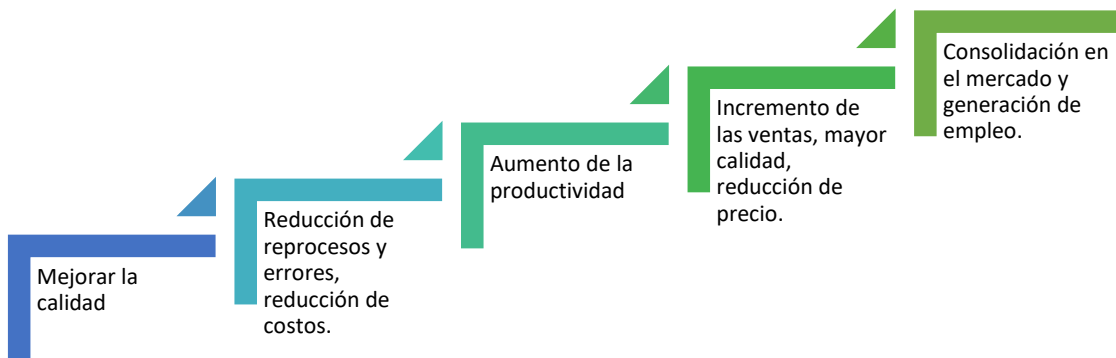
niveles jerárquicos, dejar en claro que la tarea de los supervisores debe estar más allá del control numérico.

13. Implementar un programa de capacitación y mejoramiento continuo.

14. Cada uno de los integrantes de la empresa debe trabajar en pro de la transformación, es importante que sea un compromiso general.

Los puntos anteriores se centran en el mejoramiento de los principales aspectos que determinan el éxito en el mercado de una empresa enfocada en la calidad, pues el Dr. Deming se enfoca en la ley de la causa y el efecto para sostener que al tener en cuenta los puntos anteriores (Causa) se obtendrá un cambio positivo de adentro hacia afuera en la empresa (Efecto) (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986).

Ilustración 8: Cadena de reacción de Deming



Fuente: (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986)

Como se mencionó anteriormente W. Edwards Deming fue quien alentó la revolución de la calidad en Japón y fue a partir de la argumentación de esta reacción en cadena que logró crear conciencia en el colectivo de industriales de ese país, al tratarse de un concepto tan abarcativo e inclusivo como la calidad fue adoptado desde la gerencia hasta la línea de producción, y desde el año 1950 fue común encontrar un esquema de esta reacción en cadena en todos los lugares de las empresas, cada una de las personas tomó conciencia que los errores en su operación llegarían a las manos de cliente y estos errores en el mediano y largo plazo llevarían

a la pérdida de su puesto de trabajo con lo que significa esto para una cultura tan abocada al trabajo como la Japonesa.

Para Dr. Deming los errores eran causados por la falta de control y conocimiento del proceso, lo que llevaba a una alta variabilidad en este que a su vez generaba una mala calidad del producto, su objetivo siempre se centró principalmente en el control de las variables (Penacho, 2000), es decir, en ajustarse siempre a las especificaciones del producto, este aspecto se hace más complejo cuando de servicios se trata, de igual forma es necesario delinear y respetar lo máximo posible todos los procedimientos para entregar un buen servicio al cliente, pero sin duda su filosofía pretendía y llegó más allá de esto, persuadió a la industria Japonesa y posteriormente a la de EE. UU. sobre la importancia de centrarse en la calidad como la estrategia más segura para competir y mantenerse en el mercado.

3.1.5.2 La filosofía de Juran

Joseph M. Juran nació en Rumania en el año 1902 pero la mayor parte de su vida residió en EE. UU. dado que llegó allí en el año 1912, posteriormente en el año 1920 ingresó en la Western Electric, compañía pionera en los desarrollos estadísticos como herramienta para el control de calidad (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999), a lo largo de su vida se desempeñó como ingeniero industrial y además publicó un libro altamente consultado por académicos y empresarios interesados en la calidad llamado *Quality control handbook*, siendo para algunos el más completo manual sobre este tema.

Al igual que Edward Deming influyó significativamente la industria japonesa y aportó con sus ideas en el crecimiento industrial de ese país, siendo contemporáneos pudieron compartir sus ideas y lograron coincidir en muchos aspectos, entre ellos, la importancia de capacitar al personal administrativo en los principios de calidad y el mejoramiento continuo teniendo claro que cada día es una oportunidad de hacer mejorar el proceso, dar a conocer los avances de calidad y lo que significaba para la empresa en el mercado e incluir a cada uno de los integrantes de la compañía en los procesos de calidad y en la importancia de esta participación en el resultado

final, también coincidían en priorizar la calidad en la industria de EE. UU. ya que de no prestar importancia a este aspecto clave en la competencia mundial era muy probable que otros competidores tomaran el liderazgo en sectores tradicionalmente dominados por compañías estadounidenses.

Si bien Juran y Deming fueron contemporáneos y coincidieron en muchos conceptos y visiones sobre la calidad, discreparon en la forma en como la calidad debería incorporarse a la compañía, en este sentido, Joseph Juran a diferencia de Edwards Deming afirmaba que la calidad se debe estimar en diferentes unidades de medida (Juran & Godfrey, *Measurement, information, and decision making*, 1998), ya que cada una de las áreas de la empresa tiene perspectivas diferentes con respecto a este tema, no propone una transformación profunda y explícita en la organización ni tampoco un cambio drástico en la cultura organizacional, en cambio teniendo claras las diferencias entre las áreas de la empresa se debe buscar una estrategia que sea adaptable a cada uno de estos niveles como lo son las gerencias que estiman la calidad en dinero, los operativos en cosas y los mandos medios en productividad, es decir, en dinero y cosas.

La contabilidad de costos de calidad y la disminución de los defectos en el proceso por medio de análisis estadístico son las principales herramientas para lograr un nivel de calidad óptimo, de esta forma «personaliza» la estrategia para poder persuadir sobre la importancia de este aspecto en el mercado y los beneficios que representa para la compañía, llevando a la organización a comprender que la calidad es «adaptación al uso» (Juran & Godfrey, *Measurement, information, and decision making*, 1998), donde la misión general, es decir, la de toda la empresa, es lograr altos niveles de calidad en todos los aspectos del diseño, y la misión particular, la que corresponde a los diferentes departamentos es lograr una alta calidad en el cumplimiento de las tareas que alimentan el proceso central, en este sentido, al igual que Deming insistía en que cada una de las áreas debe estar estrechamente relacionada con una visión de calidad a través de la educación en este tema, el cual debe ser liderado por la empresa y asumido por el responsable de las diferentes áreas.

Según Juran, es importante tener presente tres aspectos fundamentales en el camino para la conquista del mercado a lo cual nombró como la «Trilogía de calidad», compuesta por la «planificación de la calidad», «el control de calidad» y «la mejora de la calidad» (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999). Para la época en la cual Juran se dedicó a estudiar y perfeccionar sus conocimientos sobre el tema las empresas solo hacían foco en el «control de calidad» por lo tanto a partir de sus enseñanzas comenzó a crear conciencia sobre la importancia de planificar y mejorar sobre la calidad, siendo la planificación el punto de partida y un paso determinante en la implementación de un sistema con este enfoque, ya que en esta etapa se identifican todos los participantes del proceso, clientes internos y externos, necesidades de los clientes, especificaciones que cumplan estas necesidades y diseñar un proceso de producción para la elaboración del producto y/o servicio que garantice el cumplimiento de las especificaciones y los requerimientos del cliente, de este modo la planificación estratégica de la calidad es similar en su concepción y desarrollo a la planificación financiera ya que se fijan metas a corto y mediano plazo, estableciendo prioridades y comparando los resultados en diferentes periodos con el objetivo de llevar un control de las variaciones y la evolución de la compañía en este aspecto.

La mejora continua de la calidad fue establecida por Juran como una acción fundamental para la competitividad, es necesario establecer un plan donde se evalúe la efectividad de la mejora y se analice la implementación, recursos disponibles, realizar un estudio diagnóstico de las causas, analizar las posibles soluciones, posteriormente probar las acciones a llevar a cabo, para finalmente controlar los cambios y procurar mantenerlos en el tiempo, siempre dejando abierta la posibilidad de hacerlo mejor, de esta forma Juran estableció que la mejor estrategia competitiva debería estar basada en la calidad del producto que se le entregue al cliente y a su vez el factor fundamental dentro de la calidad es comprender que la esencia de esta se encuentra en procurar por hacer algo mejor.

3.1.5.3 La filosofía de Crosby

Philip B. Crosby (1926-2001), durante 14 años fue vicepresidente corporativo de calidad para *International Telephone and Telegraph* (ITT), posteriormente tras su

retiro de dicha empresa y gracias al conocimiento adquirido fundó la compañía *Philip Crosby Associates* enfocada principalmente en ofrecer programas de capacitación sobre calidad, más adelante a la par con la dirección de su empresa escribió un libro llamado «*La calidad no cuesta (Quality Is Free)*» el cual contó con bastante aceptación, alcanzando un gran número de copias vendidas en EE. UU. y alrededor del mundo, para muchos empresarios estadounidenses este libro fue el punto de partida para conocer una mirada profesional de la calidad y su importancia en el éxito de una organización (Crosby, 1987).

Crosby resumió su visión de la calidad a través de una serie de conceptos que se resumen a continuación (Crosby, 1987):

Calidad significa cumplir con los requisitos, no elegancia:

El cumplimiento de los requisitos es el camino más seguro para lograr altos niveles de calidad, si los requisitos están claros deben seguirse estrictamente siempre buscando llevar al mínimo las variaciones en el proceso y por ende en el producto final, el no seguimiento de las especificaciones del diseño conlleva a las no conformidades, si bien este tipo de problemas surgen en el transcurso del proceso, la responsabilidad no debe recaer sobre las personas que participan directamente en el, es decir, aquellos que cumplen una función operativa, en cambio es la dirección la que debe encargarse que tanto los requisitos como la relevancia de su cumplimiento llegue a todos los niveles de la organización, para lograr ofrecer un producto y/o servicio como el diseñado y esperando por el cliente.

Los problemas de la calidad no son del área de calidad:

Los problemas de calidad son responsabilidad de las áreas en los cuales surgen estos problemas, el área de calidad debe centrarse en brindar el apoyo necesario procurando que la estrategia de calidad que se está llevando a cabo cuente con todas las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos, además de orientar a cada uno de los grupos de trabajo y en general a todos los integrantes de la organización sobre su aporte en el producto final y la importancia de realizar adecuadamente la tarea encomendada, es así como será posible garantizar la calidad

del proceso a través de un trabajo conjunto de toda la organización, y así cada una de las tareas debe realizarse en el marco de altos niveles de calidad buscando la satisfacción del cliente interno y finalmente del externo, donde el responsable de la calidad es precisamente quien la lleva a cabo, de esta manera no depende de un sector en particular.

Los costos de la calidad no existen, siempre es más barato hacerlo bien a la primera:

Cuando se habla sobre el costo de la calidad en realidad se habla sobre los costos de la falta de calidad, por lo tanto hablar sobre «Economía de la calidad» y demás conceptos relacionados a financiarla carecen de fundamentos cuando los procesos, las tareas y los productos cumplen con las especificaciones y satisfacen las expectativas de los clientes, la calidad se hace necesaria y costosa cuando se encuentra ausente de la empresa, son los procesos de mejoramiento continuo los que representan un costo para la compañía, pero de igual forma cuando se está en el camino de la calidad estos procesos no generan grandes costos, por el contrario, son beneficiosos al mediano y largo plazo.

El costo de la calidad es la unidad de medida del no cumplimiento:

Ya que el costo de la calidad en realidad es el costo de la falta de cumplimiento, se convierte en un indicador muy útil para comprender como afecta la falta de calidad a la empresa, los inventarios, la materia prima perdida, los reprocesos, demora en las entregas, devoluciones, baja en las ventas, etc., todo esto generado por un inadecuado y/o inexistente programa de calidad, lo que al final se traduce fácilmente en pérdida de dinero por un lado y pérdida de competitividad por otro lo que conlleva al declive de la empresa, es de esta forma como se puede comprender la importancia de priorizar la calidad, ya que una empresa puede gastar cerca del 20% en no conformidades, mientras que si cuenta con un programa de calidad adecuado solo tendrá que invertir un 2% para mantenerlo. (Evans & Lindsay, 2008)

La única norma de calidad es «Cero defectos»:

Cero defectos como su nombre lo indica es lograr que la tarea realizada o el producto entregado no presente ningún tipo de inconformidad, generalmente cuando se habla de cero defectos en las empresas se cree que es solo una forma de llamar un plan motivacional para implementar un programa que reduzca la cantidad de defectos encontrados en determinado proceso, la realidad, según Crosby es que el objetivo de un programa de cero defectos es precisamente eliminar todas las no conformidades, realmente puede parecer utópico pretender que en un proceso llevado a cabo por personas no se presenten errores, pero precisamente es este pensamiento al que hace referencia Crosby, pues es normal pensar que el ser humano se equivoca (en el marco de un proceso industrial), pero no todos los seres humanos pueden permitirse cometer errores y más aún si esto ocurre a menudo.

Para comprender el concepto es necesario prestar atención a aquellos oficios en los cuales se es responsable de conservar la integridad y la vida de otras personas, en estas actividades se debe trabajar bajo cero defectos, como son, profesionales de la salud, el transporte, manipulación de material toxico, construcciones civiles, seguridad informática, herramientas de alta precisión, etc., en todas las áreas anteriores se presentan defectos, pero estos no son asimilados como parte del proceso, es decir, el plan de calidad se diseña bajo la premisa de «Cero defectos» estrictamente, y si el proceso logra un producto y/o servicio sin errores entonces quiere decir que los lineamientos son los adecuados y los encargados de llevar a cabo las tareas han realizado bien su trabajo, por lo tanto, si se repite este proceso de la misma forma muy seguramente se obtendrá de nuevo un producto y/o servicio sin defectos, cada vez que un avión despegue y aterriza sin problemas ha culminado un proceso con cero defectos, por lo tanto eliminar los errores depende completamente del compromiso y la disposición a realizar bien las actividades en un primer término, dejar de lado el pensamiento donde los errores son parte de los procesos intervenidos por las personas y trabajar en cumplir a cabalidad con la tarea asignada.

De igual forma de nada sirve motivar a un trabajador a que realice bien su tarea y evite cometer errores cuando el proceso desde su creación fue mal diseñado, por

esta razón se debe ser muy cuidadoso en la parte del diseño de los procesos y contar con un equipo capacitado que garantice la estimación de todas las posibles variables que se puedan encontrar en la ejecución del proyecto, de ahí que los elementos fundamentales para Crosby cuando de calidad dentro de la organización se trata son la determinación, la educación y la ejecución, priorizando la conducta y la cultura organizacional orientada a la calidad, tomando solo las mediciones estadísticas como una herramienta que permite interpretar los datos para la toma de decisiones, teniendo cuidado de no basar las políticas de calidad en el mero plano estadístico.

3.1.5.4 La filosofía de Feigenbaum

Armand Vallin Feigenbaum (1922 – 2014), nació en Nueva York y se graduó como ingeniero del *Union College*, posteriormente cursó estudios de maestría y doctorado en economía en el *Massachusetts Institute of Technology* (M.I.T.), desde el año 1958 y por un periodo de 10 años ejerció como director general de manufactura de General Electric, luego, en el año 1968 después de abandonar su cargo fundó la compañía General System en Pittsfield, Massachusetts, allí se desempeñó en el cargo de presidente y director ejecutivo. Como reconocimiento a su trayectoria empresarial y su aporte al conocimiento sobre la calidad fue nombrado miembro honorario de la *American Society of Quality* (A.S.Q.).

Feigenbaum fue pionero en el concepto de «Control de calidad total» (C.C.T.), definiéndola como una visión estratégica a través de la cual todos los integrantes de una organización conocen la importancia del enfoque de calidad y este trasciende a todos los niveles jerárquicos, dicho enfoque parte de su frase «*Estar orientados hacia la excelencia antes que hacia los defectos*», este sistema de C.C.T. es un método de administración que debe llevarse a cabo por la dirección general de la organización y es ésta área la que debe adoptar un compromiso con el proyecto donde asuma la responsabilidad del funcionamiento y el éxito del mismo, según Feigenbaum es posible encaminar la compañía hacia la calidad por medio de los siguientes tres pasos (Feigenbaum, 1994):

Liderazgo en calidad:

El diseño de un plan estratégico enfocado en la calidad debe ser cuidadosamente diseñado y orientado hacia la excelencia de los procesos, este plan debe contemplar las acciones de las cuales debe hacerse responsable cada una de las partes involucradas.

Técnicas de calidad modernas:

La calidad no depende de un área o un sector en particular, cada una de las áreas y a su vez cada una de las personas que participan en el proceso debe tener conocimiento sobre su responsabilidad en la calidad de este y el producto final, además, debe conocer las herramientas necesarias para medir y controlar su calidad, de igual forma tener presente que esta avanza conforme evolucionan los productos y/o servicios, los niveles de calidad de ayer no son los mismos de hoy, por lo tanto una visión de mejoramiento continuo siempre debe estar presente en la compañía y sus integrantes.

Compromiso de la organización:

Proveer el conocimiento y las herramientas necesarias para que cada uno comprenda y se comprometa con la entrega de productos de calidad, es fundamental incorporar este concepto para lograr el éxito de una estrategia, sin la participación activa de los miembros de la organización es imposible cumplir los objetivos, además es importante conocer los beneficios de un plan de C.C.T., diagramando los objetivos y diseñando el plan que permita el cumplimiento de estos, es necesario tener en cuenta las posibles fallas en las cuales se puede incurrir tratando de incorporar la calidad en la organización, en muchas ocasiones la presencia de la calidad es ilusoria, careciendo de estructura, de esta forma los resultados jamás serán los esperados y la calidad termina siendo relegada y prescindible, según Feigenbaum existen «cuatro pecados capitales» que se cometen con la calidad:

Calidad de invernadero:

La calidad es simplemente un buen discurso y el intento de una acción para mejorar, en el momento que se necesitan reducir costos o aumentar la producción se deja de lado al ser un ítem prescindible.

Actitud anhelante:

La calidad no depende de factores externos y el éxito de la compañía está sujeto principalmente de poder conocer la influencia de estos factores y controlar los internos, el cierre de las importaciones, el aumento de impuestos a los competidores, las rondas de negocios, y demás demandas al gobierno o mercado por parte del sector no va a mejorar la calidad de un producto y/o servicio, simplemente generará atrasó en el mercado global y pérdidas al mediano y largo plazo.

La producción en el exterior:

La calidad debe ser garantizada por la empresa que tiene el interés en ella, la cual es quien comprende la importancia de trabajar con vista en la excelencia, trasladar la producción a otro lugar solo complica la estrategia y hace el camino mucho más largo y sinuoso para lograr un producto con altos niveles de calidad.

Confinar la calidad a la fábrica:

La calidad se origina en la alta dirección y debe estar presente en cada una de las actividades que sean requeridas para la fabricación de un producto y/o servicio, sin importar si esta participación es directa o indirecta, la calidad no se logra solamente en la línea de producción, se necesita y se alcanza cuando se trabaja en ese sentido en todos los procesos previos al inicio de la producción y en los procesos posteriores, almacenamiento, entrega, seguimiento, mejoramiento, etc.

3.1.5.5 La filosofía de Ishikawa

Kaoru Ishikawa (1915-1989), nació en Tokio, Japón, Ingeniero Químico de la Universidad de Kumpao de la promoción del año 1939, posteriormente se doctoró

en ingeniería en la Universidad de Tokio de la cual también fue profesor asociado, su experiencia en la industria y el ejército japonés le permitió ser miembro de la *Japanese Union of Scientist and Engineers* (JUSE), a su vez ofició como presidente del Instituto Tecnológico Musashi, fue el referente japonés más importante en lo que a calidad se refiere, coincidiendo con A.V. Feingenbaum en el método de «Control de la Calidad Total» (CCT), basado en sus conocimientos tuvo una participación clave en el ingreso de su país en la *International Standard Organization* (ISO).

Al igual que los demás referentes de calidad insistía en la necesidad de involucrar a todos los integrantes de la organización en los procesos necesarios para obtenerla, educándolos y brindándoles las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor, su visión sobre el comportamiento humano y la importancia de su inclusión al promover un cambio era evidente cuando afirmaba que «*El hombre es bueno por naturaleza y se implica positivamente con aquello que le afecta*», dicho pensamiento lo llevó a criticar abiertamente el modelo de productivo occidental en el cual el hombre era solo un eslabón más en la línea de producción, afirmando que los modelos occidentales encabezados por Taylor y Ford ubican al hombre como un ser oscuro y rebelde por naturaleza y a raíz de esto no es conveniente brindarle libertades en sus tareas laborales, entonces es necesario medir periódicamente su productividad y controlar su desempeño llevando al mínimo las distracciones que afectan la línea de producción (JUSE, 2017).

Ishikawa plantea mejorar los niveles de calidad a través de compromiso de los trabajadores en la realización de las tareas y el respeto por ellas, así es posible establecer un control de calidad que consista según sus palabras en «*Desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor*» (JUSE, 2017), en este aspecto la educación se convierte en un elemento determinante dentro de la organización, solo de esta forma es posible llegar a crear cultura de calidad, a su vez afirmaba que la calidad se encuentra en constante evolución, de ahí que hiciera énfasis en la mejora continua.

Ishikawa propone el uso de las siguientes herramientas como primera medida para allanar el camino hacia la elaboración de productos de calidad (Tagues, 2005):

- ✓ Los diagramas de Pareto.
- ✓ Los diagramas de causa y efecto, espina de pescado o Ishikawa.
- ✓ Los histogramas.
- ✓ Las hojas de control.
- ✓ Los diagramas de dispersión.
- ✓ Los fluxogramas.
- ✓ Los cuadros de control.

No son solo estas herramientas las únicas que existen y pueden resolver los problemas de una empresa, pero sin duda pueden ayudar a encontrar una solución para el 95% (Chase & Aquilano, Dirección y administración de la producción y de las operaciones, 1999) de los problemas que se pueden llegar a presentar, muchas de éstas herramientas no fueron creadas por Ishikawa, pero si fueron retomadas por él y clasificadas según el tipo de problema, además de proponer el uso de estas ideó los «Círculos de Control de Calidad» (C.C.C.) (JUSE, 2017), los cuales en un principio generaron dudas para ser puestos en práctica en otras cultura diferentes a la japonesa, pero sorprendió su aplicación en otras partes del mundo, los C.C.C. básicamente son grupos de personas pertenecientes a diferentes sectores de la empresa que se reúnen periódicamente para discutir temas sobre la calidad y las mejoras que se pueden realizar dentro de todos los procesos existentes de la organización, para posteriormente elevarlos a la dirección y someterlos a un análisis de aplicabilidad, costos y beneficio antes de diseñar un plan de acción y ser ejecutados, cabe destacar que según Ishikawa los C.C.C. se adaptan mucho mejor y son más productivos para el sector de los servicios, ya que en estos se tiene un contacto directo con el cliente y por lo tanto se conoce su percepción de primera mano.

Finalmente, Ishikawa listó una serie de ítems que resumen su filosofía y deben ser tenidos en cuenta para comprender cuál es el rol de la calidad y así incorporarla en la organización (JUSE, 2017):

1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. Un primer paso hacia la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Elimine la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos
7. Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El 99% de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.
11. La información sin difusión es información falsa, por ejemplo, es como fijar un promedio sin comunicar el desvío estándar.

3.1.5.6 La filosofía de Taguchi

Gen'ichi Taguchi (1924 – 2012) nació en Tokamachi, Japón, pese a que inicialmente cursó estudios en ingeniería textil, la segunda guerra mundial lo obligó a enlistarse en la armada y posteriormente se graduó como ingeniero mecánico de la universidad de Kiryu, para luego obtener un doctorado en Ciencias estadísticas y

matemáticas por la universidad de Kyushu, al término de la guerra se incorporó en la empresa *Electrical Communication Laboratory*, donde implementó un sistema para la mejora de las comunicaciones, su interés por la calidad y sus conocimientos en el campo lo llevaron a vincularse con diferentes instituciones alrededor del mundo como la Universidad de Princeton en EE. UU., el *Nanjing Institute of Technology* en China, la Universidad Aoyama Gakuin de Japón, además ofició como miembro de la *Japan Association for Quality Control* y la *Japanese Standard Association*, sumado a esto fue cuatro veces ganador en Japón del premio «Deming a la Calidad⁸» por sus contribuciones a la literatura sobre este tema y la aplicación de su función de pérdida (Evans & Lindsay, 2008).

$$\text{Función de pérdida: } L(x) = k(x - T)^2$$

Donde x es cualquier valor real de la característica de calidad, k una constante, $(x-T)$ representa la desviación de la meta y la pérdida se incrementa con el cuadrado de la desviación del objetivo.

Enfocado en la ingeniería de calidad y basando sus métodos en técnicas cuantitativas ideó la función de pérdida, esta función se centra en la pérdida que determinado producto le genera a la sociedad, la cual puede ser estimada desde el momento en que se entrega el producto hasta el final de su vida útil, la función se calcula en la unidad de medida según el elemento analizado y en dólares para de esa forma poder llegar a todos los niveles de la organización.

«La clave para la reducción de la pérdida no consiste en cumplir con las especificaciones sino en reducir la varianza con respecto al valor objetivo» Genichi Taguchi.

Cuando se tiene en cuenta la calidad de un producto se debe estimar cual es la pérdida que ese producto le genera a la sociedad, para ser competitivo es fundamental el papel que desempeñan los costos de producción y el mejoramiento continuo de todos los procesos, de esta manera para llevar a cabo un adecuado plan de mejoramiento de la calidad es necesario tener en cuenta la reducción de la

⁸ El premio Deming de la calidad, tiene su nombre en honor al Dr. W. Edwards Deming, se fundó en 1951 y es de carácter mundial, reconociendo tanto a personas como a empresas por sus labores en la gestión de la calidad.

variación de las características en el desempeño tomando como referencia los objetivos propuestos.

Se debe tener muy presente que la calidad y el costo total del producto están directamente ligados al diseño y proceso de fabricación, por esta razón es necesario poner en práctica las pruebas y experimentos previos al inicio del proceso, de esta forma es posible identificar en gran medida las variaciones y las fallas tanto del proceso como del producto final, a través de la experimentación es posible conocer aquellas variaciones que afectan significativamente en el desempeño del producto y aquellas que no, de esa forma se centran los esfuerzos en corregir aquellas variantes determinantes para la calidad del producto.

Por medio de los ensayos y simulaciones previas es posible (Evans & Lindsay, 2008):

- ✓ Identificar aquellas variaciones que son claves en el desempeño del producto y la perspectiva del cliente.
- ✓ Identificar aquellas especificaciones que pueden ser modificadas o eliminadas sin afectar la calidad del producto con el objetivo de reducir costos.
- ✓ Identificar especificaciones que además de ser determinantes para el producto y el cliente puedan ser aún más ajustables en sus intervalos de tolerancia.

Posteriormente se hace necesario implementar un control de calidad el cual Taguchi clasificó como un control en línea y fuera de línea (on line y off line), cuando se trataba de un control en línea se hacía foco en trabajar para disminuir las variaciones del producto con respecto a los objetivos propuestos, es decir, controlar los procesos de producción buscando lograr un producto que satisfaga las necesidades para las cuáles fue creado, pero fueron los controles de calidad fuera de línea los que más interesaron a Taguchi, este control de calidad se refiere a los procesos previos al inicio de la fabricación del producto, como lo son la ingeniería de calidad y el diseño

del producto y procesos; Diseño del sistema, identificación de los parámetros y determinación de la tolerancia (Taguchi, 2005).

Al tener en cuenta los puntos anteriores se resume de cierta forma la ingeniería de procesos, diseño y calidad, considerando aspectos relevantes en el éxito del producto final logrando la satisfacción del cliente, para llegar a esta meta es conveniente redefinir la visión de calidad enmarcada en los límites de tolerancia, ya que para Taguchi no basta con ofrecer productos con variaciones aceptadas, esto no los convierte en productos de calidad ya que son susceptibles de presentar fallas en su funcionamiento y por ende generar clientes insatisfechos. En realidad, cuanto más se acercan las características del producto al punto objetivo mayor será el nivel de calidad del producto y mejor será el desempeño y la aceptación del cliente, siempre y cuando los procesos previos a su producción hubieran sido llevados a cabo con el conocimiento necesario.

Por ejemplo, si se tiene una barra de metal con unas especificaciones en su largo de $1.50 \text{ cm} \pm 0.03$ se asume que si la barra cuenta con 1.47cm o 1.53 cm se encuentra dentro de las especificaciones, por lo tanto cumple con los parámetros de calidad, pero la pregunta que plantea Taguchi es ¿Cuál es la diferencia entre 1.52 cm y 1.53 cm?, según Taguchi no existe en realidad ninguna diferencia significativa, lo que deja al producto expuesto a una posible falla y al inconformismo del cliente, por tal razón la calidad no debe estar ligada a un intervalo de tolerancia sino más bien al cumplimiento del objetivo.

3.1.6 El cliente como punto de partida de la calidad

3.1.6.1 ¿Quién es un cliente?

Es fundamental conocer el concepto de clientes y sus diferentes clasificaciones, donde según la American Marketing Association (A.M.A) «*Cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios*», luego The Chartered Institute of Marketing, define al cliente como «*Persona u organización que adquiere bienes y/o servicios la cual no necesariamente es el consumidor final*»,

Bussines Dictionary dice que cliente *«Es la parte que recibe o consume un producto que puede ser un bien o un servicio y tiene la capacidad de elegir entre diferentes opciones tanto de productos como de proveedores»*, mientras que otra definición según Investor Words es que *«Cliente es una persona, compañía u otra entidad que compra bienes y/o servicios producidos por otra persona, compañía o entidad»*.

Con lo cual podemos deducir que cliente es toda persona, compañía o entidad que elige adquirir un bien y/o un servicio, ya sea por medio de una compra o es beneficiada con este sin haber desembolsado dinero por él, donde puede ser o no el consumidor final al adquirirlo, destinándolo para objetivos diferentes a su disfrute inmediato, el cual a su vez ha sido suministrado por otra persona, compañía o entidad la cual no necesariamente ha fabricado dicho producto y puede desempeñar el rol de cliente en otro escenario.

Una compañía está interactuando continuamente con diferentes tipos de clientes, los cuales debe conocer y clasificar para poder planear las distintas estrategias:

Cientes nuevos

Un nuevo cliente es aquel comprador que está descubriendo lo que determinada compañía le puede ofrecer, por lo tanto está expectante y desea conocer sobre el producto y/o servicio que quiere adquirir, es al nuevo cliente al que se le debe vender primero la idea del negocio; Un cliente nuevo al igual que todos los clientes, busca una buena experiencia, que se está compuesta por un buen producto y un buen servicio, este aspecto es clave para tener hacer que el vínculo con esta persona perdure en el tiempo.

Cientes Activos

Este tipo de cliente es un comprador regular, generalmente es una persona familiar, la cual puede realizar pequeñas o grandes compras, y adquiere productos periódicamente, con intervalos de tiempo no muy largos; Al igual que todos busca un buen producto y servicio, quiere que la empresa le demuestre que es importante para ellos, pero si tiene la oportunidad no dudará en ir a la competencia, es una relación comercial que puede ser frágil.

Ciente fiel

Es un cliente que tiene una gran preferencia por la empresa y sus productos, este tipo de cliente si bien escucha otras propuestas, tiene a su compañía preferida en una escala alta, lo cual genera cierta complicación para ser seducido por otras marcas, lo más importante es entenderlo y por ningún motivo desilusionarlo; buscan ser escuchados por la empresa y ser tenidos en cuenta en los procesos de esta, además es fundamental que la compañía los escuche, lo más importante es que estos clientes se sientan parte de la empresa en todo momento.

Cientes infrecuentes

Un cliente que por alguna u otra razón no regresó a adquirir los productos y/o servicios ofrecidos por la compañía, y muy seguramente hace parte también de la cartera de clientes de algunos de los competidores; este cliente busca ser reconquistado siempre, quiere que la empresa le demuestre de todas las formas posibles que lo quiere de vuelta, si ya tuvo otra experiencia se vuelve difícil su retorno, están evaluando todo el tiempo las diferentes opciones que le puede brindar el mercado, por lo tanto, es común que no tengan certeza de la preferencia de un producto y/o servicio en particular. Según (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), la compañía debe procurar por reducir bien sea su tasa de clientes infrecuentes o baja de clientes, ya que tanto el incremento de una como la otra afecta directamente la cuota de mercado de la empresa y obliga a realizar nuevamente la inversión para captar aquellos clientes, los autores afirman que para las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones son frecuentes este tipo de clientes, conocidos en el mercado de EE.UU. como «*spinners*», ya que en un solo año pueden estar vinculados hasta en tres compañías diferentes buscando el mejor servicio, representado para algunas empresas la pérdida de hasta el 25% de sus suscriptores anualmente.

Por su parte (Dalinina, 2017) argumenta la necesidad de conocer realmente quienes son los clientes infrecuentes y cuál es la razón por la cual no es posible sostener un vínculo más prolongado en el tiempo, es así como clasifica a los clientes infrecuentes en:

- ✓ Contractuales: Son aquellos clientes que contratan la prestación de un servicio por pequeños periodos de tiempo, es posible prever el momento de la cancelación del servicio, por ejemplo, servicios de telecomunicaciones.
- ✓ No contractuales: Este tipo de clientes pueden o no realizar compras en cualquier momento, de esta forma la infrecuencia no puede ser observada explícitamente, por ejemplo: Plataformas digitales, supermercados.
- ✓ Voluntarios: El cliente es libre de dejar de adquirir el servicio.
- ✓ Involuntarios: El servicio contratado por el cliente tiene una caducidad cada cierto periodo de tiempo, por ejemplo, el uso de las tarjetas de crédito, la acumulación de millas.

Con base en lo anterior es posible observar que existen diferentes razones que influyen en la infrecuencia de los clientes, donde al tener la posibilidad de identificarlas es posible adelantar acciones que permitan reducir la tasa de rotación.

Cientes inactivos

Después de que un cliente pasa un largo periodo de tiempo sin adquirir ningún producto y/o servicio de determinada empresa, se le denomina «cliente inactivo», de hecho, es muy posible que no lo quieran volver a hacer, ya sea debido a una mala experiencia o en el mejor de los casos a un cambio de hábito de compra por parte del cliente por razones ajenas a la compañía. Recuperarlos es quizás la tarea más difícil, es posible que no desee de nuevo un contacto de la empresa, ya que este cliente sin la necesidad de la oferta de esta o insatisfecho por ella, quiere razones de peso para volver, necesita razones de peso de por qué sería una buena decisión ser cliente de ellos y no de otros, es una tarea que requiere de grandes esfuerzos en todos los aspectos, de igual forma es importante tratar de captarlo de nuevo⁹, pero es más importante y consume menor recursos poder mantenerlos.

⁹ No siempre es una buena decisión estratégica para la empresa tratar de conservar a todos los clientes o recuperar los clientes perdidos, ya que existen clientes rentables para la empresa y otros que no generan ningún tipo de utilidad, en el apartado «Identificación de los clientes» se trata este tema, analizar «Valor Presente Neto del Cliente» VPNC.

Como se mencionó anteriormente es muy importante para una empresa segmentar y conocer el tipo de clientes, igual de importante es saber valorarlos, pero este término de «Valor» va más allá de lo cualitativo y relacional, en este caso conocer el «Valor del Cliente» (Albretch, 1994) es saber en realidad en términos cuantificables lo que representa para la empresa determinado cliente o determinado grupo de clientes, bajo este concepto es posible integrarlo y reconocerlo como uno de los activos más importantes para la compañía.

Valor del cliente (CV – Customer Value)

Desde un punto de vista netamente financiero, se valora al cliente como otro de los activos estratégicos más de la empresa, de esta forma se conocen aquellos clientes que aportan mayores beneficios, centrándose en la calidad y no en la cantidad de clientes, conservando y satisfaciendo solo a un grupo de estos, antes que tener una gran cantidad con bajos niveles de satisfacción (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013). En este caso el valor del cliente está directamente relacionado con los costos de adquisición, los costos de marketing y los costos de ventas, es decir, antes de conseguir determinado cliente, la empresa realizó una inversión económica significativa que debe tener en cuenta para discriminar sus activos; en la misma línea, el valor del cliente está determinado por el «Valor Percibido por el cliente» (Ruiz, Barroso Castro, & Armario, 2011), es decir, qué representa dicha empresa para cada uno de sus clientes y como está posicionada en su evaluación personal de costo-beneficio con respecto al mercado, en este caso influyen factores monetarios y no monetarios, luego también se vincula con el «Valor del tiempo de vida del cliente», el cual determina principalmente cual será el beneficio para la empresa en tanto el cliente esté activamente vinculado, partiendo desde la premisa de la caducidad de la relación cliente-empresa, en este periodo dependiendo del tipo de cliente habrá generado ciertos beneficios para la empresa al igual que los demás activos, además se habrá incurrido en costos para mantenerlo, la ecuación nos dirá que tan rentable ha sido o será, lo que deberá ser tenido en cuenta en la estrategia de marketing (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012).

De todos los factores que influyen en el valor del cliente nombrados anteriormente, el valor percibido por el cliente es el más relevante, puesto que al cliente ser el

constante evaluador y agente determinante en el desarrollo y crecimiento de las empresas, su concepto con respecto al producto y/o servicio recibido es fundamental para el futuro de la compañía, ya sea para continuar por el mismo camino, o para realizar cambios a tiempo que permitan re direccionar las estrategias y lograr los objetivos; encontrar una definición clara sobre el valor percibido por el cliente es complicado al tratarse de un concepto subjetivo, es decir, dependiendo del cliente y su entorno el valor percibido puede variar significativamente, lo que sí podría ser una constante es que el cliente siempre quiere que el retorno de su inversión sea lo más alto posible en todos los aspectos, nunca menos, por lo que el valor percibido está ligado al esfuerzo en tiempo y dinero realizado por el cliente, no importa que tan bajo sea, siempre debe existir una compensación igual o mayor, según Morris Holbrook¹⁰ especialista en temas relacionados con el valor del cliente, *«El valor percibido es fruto de una experiencia interactiva de preferencia relativa, ósea, es una experiencia interactiva porque depende de la interacción con un producto y/o servicio (Donde cada vez los productos están más ligados a los servicios), y es relativa porque surge de la comparación y libre elección de las diferentes opciones brindadas en el mercado y del contexto en que se realiza»* (Holbrook, 1999); la calidad, el precio y la conveniencia, se convierten en los pilares en los cuales se soporta el valor que los clientes perciben de su experiencia de compra.

3.1.6.2 Definición del valor para el cliente y la satisfacción

Es necesario comprender que no solo el departamento de marketing o mercadeo de una empresa es el encargado de atraer y conservar a los clientes, pues esto es una labor de toda la empresa, es muy poco probable atraer clientes y conservarlos cuando no se cuenta con una serie de factores que estén alineados para que eso ocurra, es decir, la calidad del producto, la calidad del servicio, los tiempos de entrega, la presentación del producto o la forma como se presenta el servicio, las instalaciones donde se tiene contacto con el cliente y donde trabajan los empleados

¹⁰ Morris B. Holbrook, uno de los mayores especialistas sobre el comportamiento del consumidor y estudios sobre marketing, graduado de literatura inglesa en la Universidad de Harvard, MBA y Ph.D en Marketing por la Universidad de Columbia, profesor en el Columbia Business School en cursos relacionados con estrategia y comportamiento del cliente, entre otros.

de la empresa, etc., todo esto incrementa las probabilidades de conseguir clientes y retenerlos, lo que al mediano y largo plazo aumenta la rentabilidad de la compañía y crea diferenciación en el mercado.

Para poder lograr crear valor para el cliente y procurar por la satisfacción de este se hace necesario comprender según (Ruiz, Barroso Castro, & Armario, 2011) que el valor percibido de un servicio es fundamentalmente una respuesta cognitiva que surge de la ecuación de lo recibido menos lo que se pagó, donde lo que se pagó no solo se enmarca en lo monetario sino todos aquellos «sacrificios» que llevó la adquisición, de igual forma (Mora Contreras, 2011) argumenta que en la satisfacción del cliente se pueden identificar tres componentes principales; la respuesta, el aspecto en el cual se enfoca la respuesta y finalmente el momento de la respuesta, donde, como se mencionó anteriormente la respuesta es una reacción cognitiva que se genera gracias a una experiencia de consumo que posteriormente determina el nivel de satisfacción con este, es así como según (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), teniendo en cuenta que el valor y la satisfacción son posible solo luego de la comparación con las demás opciones en el mercado, es importante basar la estrategia de marketing en la comunicación del valor que representa la empresa y la diferenciación con las demás opciones que ofrece el mercado, a esta acción el autor le llamó «El proceso de la entrega de valor», haciendo énfasis en la necesidad de dar a conocer el valor al cliente y establecerlo como ventaja competitiva.

El valor y la satisfacción

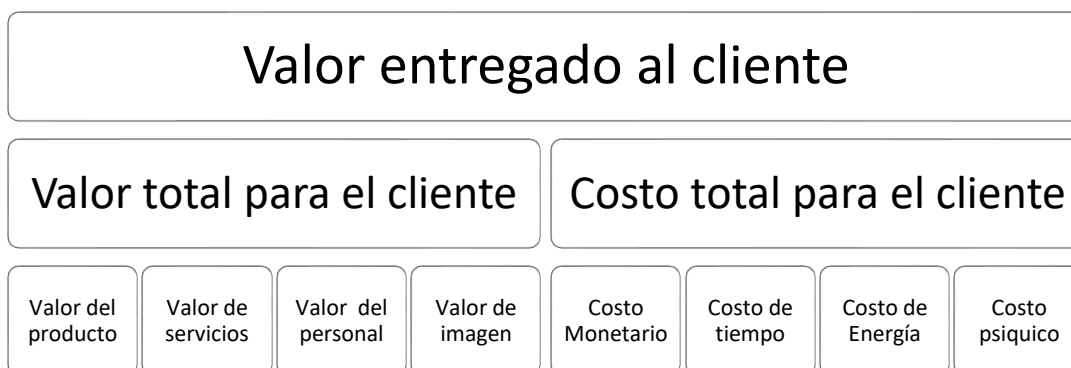
Cada cliente dependiendo de sus capacidades de compra y sus intereses cuenta con gran variedad de alternativas para la adquisición de un producto, es decir, no todos los productos y/o servicios se crearon pensando en que sea del gusto de todas las personas, para eso se realiza una estimación del mercado y se busca un mercado objetivo, pues bien, este mercado objetivo está constantemente midiendo los beneficios que para ellos representa determinados productos, y así convencerse de elegir la opción que mejor se adapta a sus expectativas de valor (Grainer, Noble, Bitner, & Broetzmann, 2014), luego de adquirir el producto y/o servicio evaluarán que tanto se cumplieron sus expectativas de valor, de donde se desprende la

posibilidad de repetir y recomendar la marca, o por el contrario manifestar su mala experiencia con la compra, con todo lo que esto significa para la reputación de la empresa en el mercado. En esta misma línea (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994) afirma que particularmente en los servicios el cliente adquiere «un paquete de valor», del cual hacen parte componentes tangibles e intangibles diseñados para satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas del cliente, lo que en definitiva determinará la concepción de valor ligada al nivel de satisfacción, por su parte (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) analiza los costos que implica la baja calidad de un producto o servicio y lo que esto representa en el valor, afirmando que una baja calidad implica problemas para el proveedor y el usuario del servicio, y si se tiene en cuenta que la percepción de valor es el resultado de la ecuación beneficio menos costo, se podrá inferir que el «sacrificio» realizado por el cliente arroja un resultado negativo en dicha ecuación.

Valor para el cliente

«El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio» (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012)

Ilustración 9: Componentes del valor entregado al cliente



Fuente: (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012)

En el gráfico anterior se puede observar que el comprador, al analizar los productos que le ofrece el mercado ya sea para satisfacer una necesidad o un deseo, encuentra que uno en particular le ofrece algo muy similar a lo que él necesita y está dispuesto a comprar, es decir, la utilidad del producto y/o servicio se adapta a sus necesidades (Valor del producto), luego, encuentra que el respaldo que le ofrece la marca en cuanto a garantía, tiempos de entrega, asesorías, capacitación, etc., es una muy buena propuesta en comparación con las otras ofertas encontradas en el mercado (Valor de servicios), el personal por el cual ha sido atendido le ha resuelto todas sus dudas y le ha orientado con respecto a lo que él está buscando con atención, cordialidad y paciencia (Valor del personal), por ultimo estima que la imagen de la marca tiene una buena reputación en el mercado y las características evaluadas anteriormente lo corroboran (Valor de imagen), de esta forma el cliente potencial ha podido evaluar el valor que le ofrece ese producto.

De igual forma en el estudio de (Moreno Fuentes, Luque Martinez, Montoro Ríos, & Soriano Cañadas, 2018) se menciona que el valor como tal es la suma de cinco percepciones de valor que pueden tomar mayor o menor peso en la concepción general, es así como se puede identificar el valor de marketing, que hace referencia a los atributos resaltados del producto, el valor de venta, deriva del intercambio monetario, el valor derivado, se relaciona con la experiencia del uso, el valor neto, el cual estima los beneficios y los sacrificios, finalmente el valor racional, el cual se refiere a lo que el cliente está dispuesto a pagar por el uso del servicio. En la misma línea (Knowles, 2011) afirma que el valor está compuesto por una serie de factores que hacen a la experiencia del clientes como son; la ausencia de fallas, el grado de cumplimiento de las necesidades y las expectativas generadas, el compromiso emocional con el producto y/o servicio, la calidad del contacto con la empresa y el costo del servicio, siendo el compromiso emocional con el servicio el aspecto más subjetivo debido a variables socio culturales, percepción e identificación con la marca, identificación del bien o servicio con los valores personales, etc.

Se puede observar que el costo monetario no es el único factor que influye, Adam Smith decía que *«El precio real de cualquier cosa es la molestia de adquirirlo»*

(Kotler & Keller, 2001), el comprador evaluará el tiempo que le llevará realizar la gestión (Costo de tiempo), los recursos que deberá emplear para la compra (Costo de Energía), tomar la mejor decisión para él y los suyos con respecto a la inversión de los diferentes factores que esto conlleva, la pertinencia de la compra (Costos psíquicos), y además el dinero que deberá desembolsar para adquirir el bien y/o servicio, dependiendo de la percepción que el cliente se genera del valor obtenido contra el costo afrontado por la adquisición se deriva la compra.

Tener en cuenta todos los factores que determinan el valor percibido por el cliente es fundamental para llevar una estrategia basada en la calidad del servicio, y para esto se hace necesario conocer cuáles son realmente las variables claves en la prestación del servicio, es así como según (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) debe existir un compromiso de la dirección en este sentido, ya que desde allí generalmente se prioriza la información económico – financiera y se busca incrementar los beneficios y reducir los costos, característica de las empresas que buscan basar una estrategia en costos, por tal razón es importante cambiar este enfoque cuando se quiere competir con base en la calidad de los servicios y para esto se hace necesario realizar una inversión de tiempo y dinero en desarrollar un sistema de inteligencia de mercado que permita conocer a sus clientes.

En el momento de la compra, existen gran cantidad de variables que parecieran sobrepasar las posibilidades de la empresa para persuadir al cliente que su oferta es la que más valor le puede entregar, para esto se hace necesario recurrir a los diferentes puntos mencionados con anterioridad, altamente considerados por el cliente y con una gran influencia en su decisión de compra, el vendedor deberá evaluar hasta qué punto es posible entregar más valor al cliente y/o reducir los costos afrontados por él mismo.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la sensación y la actitud frente al producto y/o servicio una vez ha sido adquirido, además del proceso de compra, donde se evalúa hasta qué punto las expectativas del cliente y las promesas del vendedor se han materializado.

«La satisfacción son las sensaciones de placer o de decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas» (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012)

En el caso en que el cliente no perciba que lo adquirido cumplió con las expectativas y las promesas de la compañía, será automáticamente un cliente insatisfecho, luego, si sus expectativas y las promesas fueron cubiertas se tendrá a un cliente satisfecho, y en el caso que sus expectativas y las promesas hubieran sido superadas, se tendrá un cliente altamente satisfecho y con una relación mucho más fuerte con la marca y el producto y/o servicio (Aguillar Jorge, 2004), convirtiéndose en el cliente ideal para cualquier empresa, pues son los más fieles y sus principales embajadores en el mercado, el objetivo en ese caso ha sido cumplido.

Los clientes construyen una expectativa de compra basados en la publicidad, los comentarios y consejos, ya sean de su entorno o de personas ajenas a este, compras anteriores y experiencias con la misma marca o con la competencia, pues una mala experiencia con la competencia abre la búsqueda de alternativas y viceversa. Las promesas de valor que anuncian las empresas se pueden convertir en un arma de doble filo, ya que son compromisos que se adquieren, en este sentido si las empresas prometen superar las expectativas del cliente y no están en condiciones de hacerlo se corre el riesgo de perder más de lo que se pretende ganar, por el contrario si las expectativas son demasiado modestas es muy posible que los clientes potenciales no se sientan atraídos hacia esta propuesta.

La mejor forma de ser un competidor que se diferencie en el mercado es con la búsqueda constante de superar las expectativas del cliente, pues según Michael Lanning¹¹ *«Una empresa debe desarrollar una propuesta de valor y un sistema de entrega de valor superior» (Kotler & Keller, 2001)*, para esto es necesario que la empresa no confunda una buena estrategia de marketing con crear el mejor eslogan del mercado, la mejor estrategia de marketing comprende todos los procesos de la empresa para lograr que el producto y/o servicio que se le ofrece y entrega al cliente

¹¹ Michael J. Lanning, graduado en Matemáticas por la Universidad de New York, creador del concepto «proposición de valor» y «entrega de valor», fundador y director de la empresa de consultoría DPV Group.

supere las expectativas de este dentro de las posibilidades de la compañía y el mercado.

Por otra parte la postura que se toma frente a la competencia es fundamental para el valor que se le debe ofrecer al cliente, conociendo la oferta de los competidores se puede crear una estrategia para superar las expectativas del cliente y con esto procurar por ser protagonista en el mercado, de igual forma estimar los índices de satisfacción del cliente es fundamental para conocer las debilidades y por ende las oportunidades que tienen los competidores con respecto a la oferta de la empresa y viceversa, las siguientes son las principales formas de evaluar la satisfacción de los clientes (Aquino, 2012):

- ✓ Sistemas de quejas y reclamos.
- ✓ Encuestas de satisfacción.
- ✓ Compras fantasmas (Compras de los productos de la empresa y los competidores)
- ✓ Análisis de las causas de clientes perdidos.

En muchas ocasiones, la búsqueda de aumento del valor entregado al cliente por medio del incremento o reducciones de los valores y costos respectivamente, los cuales pueden influir en la compra y en los índices de satisfacción de éste, puede llevar a la pérdida de utilidad para la empresa, es por ésta razón que es necesario evaluar todo el entorno de la compañía, analizando en qué punto una inversión significaría un cambio relevante en el valor y el costo percibido por el cliente (Collier, 1987), por ejemplo la inversión en I+D, en capacitación, beneficios para los empleados, desarrollo de proveedores o una mejor gestión de los procesos, etc., podrían ser mucho más redituables para la empresa al implementar cambios de fondo y no de forma, estableciendo un cambio que se verá reflejado directamente en la calidad del producto y/o servicio y en la percepción de valor por parte de los clientes, de esta manera las inversiones no se convierten en un simple consumo de recursos lo cual no genera ningún tipo de retorno.

Finalmente, se debe considerar la implementación de un plan de mejora orientado a la satisfacción del cliente, de hecho debe ser el objetivo de todo plan de mejora, es así como según (Deming, *Out of the Crisis*, 1989) las empresas deben modificar el proceso de creación y oferta de productos y/o servicios, donde se puede llegar a valorar la información del cliente para generar el servicio, pero se subestima su opinión una vez el servicio se encuentra en el mercado, dicha información es la clave de la mejora continua y la creación de una estrategia competitiva en el mercado, ya que una vez se escuchan las opiniones de los clientes es posible crear un servicio con altos niveles de satisfacción, lo que repercute en la reducción de costos para la prestación del servicio.

3.1.6.3 Identificación de los clientes

Generalmente la palabra cliente está asociada a las personas que compran determinado bien y/o servicio y posteriormente hacen uso de él, si bien a los consumidores finales también se les llama clientes estos no son los únicos, la empresa cuenta con otros clientes externos muy importantes como son sus proveedores (Chase, Jacobs, & Aquilano, *Procesos de Servicios*, 2009), los cuales también tienen necesidades y expectativas que la empresa debe tener en cuenta para que le sean cumplidas, los proveedores son un puente muy importante entre el proceso de desarrollo y el cliente, ya que la calidad de los suministros desempeñan un papel fundamental en la visión general de calidad de la empresa, además la comunicación y retroalimentación constante con los proveedores permite que los objetivos de la empresa estén alineados con sus procesos.

La identificación de clientes inicia con el diseño del proceso para la generación del servicio, en cuanto a los clientes externos indica (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 2012) que es necesario diferenciar entre aquellas personas que quieren obtener el servicio sino más importante aún aquellas que lo pueden adquirir, ya que a menudo se pueden confundir las necesidades y las capacidades, y es precisamente según estos dos criterios a través de los cuales se pueden clasificar los clientes:

- ✓ **Necesidades Manifiestas:** El cliente quiere un servicio que no puede pagar en el mediano plazo.
- ✓ **Necesidades reales:** El cliente quiere un servicio determinado por el precio.
- ✓ **Necesidades no manifiestas:** El cliente quiere un servicio con garantía.
- ✓ **Necesidades excepcionales:** El cliente quiere un servicio mejor al esperado.
- ✓ **Necesidades secretas:** El cliente quiere un servicio del que pueda presumir.

Teniendo en cuenta el diseño del proceso y sus actividades, el especialista (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) identifica a los clientes de acuerdo al rol que se desempeña en las diferentes etapas:

- ✓ **El comprador:** Quien paga.
- ✓ **El usuario:** Quien usa.
- ✓ **El comerciante:** Quien lo usa con fines comerciales.
- ✓ **El operador:** Quien interviene en su creación.
- ✓ **El proveedor:** Quien asiste al proceso de creación.
- ✓ **El cliente potencial:** Quien puede convertirse en un usuario.
- ✓ **El cliente oculto:** Quien emite juicio influye en los usuarios.

De lo anterior se puede concluir que realmente no existe una sola figura definida como cliente, ya que los diferentes actores del proceso cumplen con este rol en determinadas actividades, por tal motivo es necesario comprender la importancia que como clientes representan en la búsqueda de la satisfacción, la generación y entrega de un servicio de valor.

Segmentación de los clientes

Las empresas inicialmente realizan una segmentación del mercado con el objetivo de enfocar sus esfuerzos de marketing hacia determinado tipo de clientes con ciertas

características, como edad, sexo, ingresos, localización geográfica, etc. (Karl Albrecht, 1991), pero en las grandes multinacionales esta segmentación es mucho más compleja debido a las similitudes generales y las grandes diferencias específicas, ya que los jóvenes hombres de la clase media India no pueden ser igualados con los jóvenes hombres de la clase media Argentina, más allá de las diferencias surgidas de la globalización y las características socio-económicas de los clientes, también existen marcadas diferencias en cuanto a rentabilidad de éstos se refiere, ya que siempre existirán aquellos que compran significativamente más que otros, es decir, no todos generan los mismos ingresos a la empresa y es de gran importancia conocer este punto, Joseph Juran (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) clasificó este tipo de clientes en dos grupos, los pocos vitales que son los que generan proporcionalmente más ingresos y los pocos útiles, que si bien los ingresos generados individualmente no son muy significativos cuando son analizados en conjunto representan un gran valor para la compañía.

«La segmentación permite a una empresa establecer prioridades entre los grupos de clientes; por ejemplo, al considerar para cada grupo los beneficios de satisfacer sus requisitos y las consecuencias de no satisfacerlos» Joseph Juran. (Evans & Lindsay, 2008)

Para lograr una segmentación de clientes que permita definir el mercado objetivo se debe iniciar por una segmentación general del mercado y así identificar los clientes a los cuales la empresa quiere llegar, para eso según (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012) y dependiendo de los objetivos de la organización se puede segmentar el mercado geográficamente, demográficamente, psicográficamente (Subdivisión de un grupo demográfico según su estilo de vida) y finalmente, segmentar de acuerdo a los comportamiento de los usuarios, este punto se refiere al conocimiento, la actitud, el uso y la respuesta frente a un producto. La segmentación de los clientes está directamente ligada a los objetivos de la empresa y la propuesta de valor que esta represente para el mercado, es así como según (Evans & Lindsay, 2008) existen compañías que definen clientes tipo (ficticios) con nombre, personalidad y entorno socio-económico propio para identificar por ejemplo aquellos clientes conservadores, con hijos, solteros, con

altos ingresos, etc., de igual forma, es común encontrar que las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones segmenten sus clientes por residenciales, negocios y revendedores, por lo cual se puede observar que la segmentación de los clientes está sujeta a las necesidades y preferencias de cada empresa y no existe una norma que defina cual es el mejor camino para llevar adelante esta tarea.

Enfocar los recursos en la obtención de clientes rentables para la empresa es una acción que debe hacer parte de su estrategia competitiva, no todos los clientes con los que cuenta la empresa generan ganancias, y es por esta razón que, bajo el punto de vista económico y referente a empresas de capital privado no se deben invertir recursos en conseguirlos o mantenerlos, es así como (Ramón, Vanhoof, & Sanchez Perez, 2013) hace referencia al Valor Presente Neto del Cliente (VPNC) como un indicador que es útil en el momento de realizar el análisis de rentabilidad de los clientes, su cálculo es muy sencillo, son los ingresos que genera un cliente menos los gastos que son necesarios para conseguirlos o retenerlos, obviamente no se trata de realizar acciones temerarias y descorteces hacia los clientes no rentables, sino más bien de crear una estrategia que los persuade de que determinada empresa no es la indicada para cumplir con sus expectativas, una acción sutil pero efectiva en este caso es la llevada a cabo por un grupo financiero al bajar las tasas de interés, con el objetivo de reducir la cantidad de clientes que solo tienen una cuenta de ahorros, para las empresas privadas con ánimo de lucro la segmentación de clientes aclara el camino hacia la optimización de los recursos, pues suministra información de primera mano sobre cuáles son los clientes más y menos rentables, y cuáles son los recursos que más consumen estos últimos, ya que no siempre la única alternativa es alejarlos de la empresa sino diseñar procesos menos costosos para su gestión.

3.1.6.4 Cómo entender las necesidades del cliente

David A. Garvin¹² afirma que los productos y los servicios están sujetos a diferentes variables que determinan su nivel de calidad (Garvin, 1988):

¹² David A. Garvin, economista de la Escuela de Negocios de Harvard y profesor en la misma universidad, especializado en temas relacionados con liderazgo, administración de negocios y

1. **Desempeño:** La funcionalidad y utilidad del producto y/o servicio adquirido por el cliente.
2. **Características:** Los atributos que lo intentan diferenciar del resto, en los autos (el asistente para estacionar).
3. **Confiabilidad:** La certeza que el producto no me falla cuando más lo necesito.
4. **Cumplimiento:** La rigurosidad con la que cumpla con las especificaciones de calidad, en la ropa la durabilidad de sus estampados.
5. **Durabilidad:** El ciclo de vida del producto.
6. **Capacidad de servicio:** Principalmente los servicios relacionados con la pre y posventa.
7. **Estética:** La presentación tanto del producto como de su empaque.

En cuanto a los servicios, diferentes investigaciones coinciden en que las siguientes características influyen directamente en su calidad:

1. **Confiabilidad:** La capacidad de entregar exactamente lo que se prometió y por lo que el cliente pagó.
2. **Aseguramiento:** El trato del personal en todo el proceso de la gestión de la venta y el conocimiento por parte del mismo del producto y de las necesidades del cliente.
3. **Tangibles:** Las instalaciones, los equipos necesarios, la presentación y expresión del personal que tiene contacto con el cliente.

operaciones, prolífico autor de libros y artículos sobre su especialidad, reconocido por enseñar a través de los casos de estudio.

4. **Empatía:** La capacidad que tienen los diferentes integrantes de la empresa para colocarse en el lugar del cliente y respetar sus tiempos, preferencias, opiniones y decisiones.
5. **Capacidad de respuesta:** La capacidad para brindar un servicio rápido y preciso valorando los tiempos y disposiciones del cliente.

Por su parte el profesor japonés Noriaki Kano¹³, profesor emérito de la Tokyo University of Science, y referente mundial en temas relacionados con la satisfacción del cliente, clasificó los requisitos por parte de los clientes de la siguiente forma (Revelle, 2004):

1. **No Satisfactores:** Son los requisitos que no marcan ninguna diferencia para el cliente, estos requisitos son lo mínimo esperado en la entrega de un producto y/o servicio, en el caso de los hoteles un cliente espera siempre encontrarse con toallas y ropa de cama limpias, de cumplirse con este requisito, para el cliente pasa desapercibido, pero en caso de incumplirse, la percepción de calidad del cliente será la más baja.
2. **Satisfactores:** Son los requisitos que el cliente desea pero que generalmente no espera que se cumplan, volviendo al servicio en un hotel, el cliente no espera que le brinden pases de cortesía para un show de tango en determinado teatro cerca del lugar, esto sin duda será una buena experiencia para el cliente.
3. **Los que causan exaltación o deleite:** En este caso el cliente ya se encuentra satisfecho y no espera nada más a cambio del precio que ha pagado, en el caso del servicio brindado por un hotel, el cliente no espera que el hotel envíe un auto a buscarlo en el aeropuerto sin cargo alguno y que al llegar sea recibido con un trago de bienvenida y le ofrezcan todas las posibilidades para desplazarse y visitar lugares de su interés en la ciudad, o que el hotel cada mañana le acerque los diarios de su interés debido a que sus

¹³ Noriaki Kano, conocido por su modelo homónimo, el modelo Kano, que clasifica las preferencias del cliente en cinco categorías de calidad percibidas por éste, atractiva, unidimensional, requerida, indiferente e inversa.

preferencias quedaron registradas de visitas anteriores, en este caso el cliente se ve sorprendido gratamente por los servicios brindados no esperados.

Luego, según (Kovac, Josh Chernoff, & Mukharji, 2009), existen tres prácticas para consolidar un balance ideal entre un servicio eficiente y de calidad:

1. **Segmentar los niveles de servicio:** Identificar el tipo de clientes frecuentes y reconocer sus preferencias, de esta forma es posible diseñar un servicio a medida de aquellos clientes con los que más contacto se tiene, este tipo de segmentación es muy útil en aquellas empresas con gran cantidad de sucursales o variedad de servicios, lo cual genera la interacción con diferentes tipos de clientes dependiendo del servicio y la sucursal.
2. **Mantener el enfoque por encima del presupuesto:** Toda acción de inversión llevada a cabo por la empresa debe estar sustentada en la mejora en la calidad del servicio prestado al cliente, de esta forma la evaluación de nuevos proyectos debe estar centrada principalmente en la satisfacción del cliente.
3. **Compartir la responsabilidad y buscar continuamente la eficiencia:** Cada una de las decisiones que se tomen dentro de la compañía deben estar acompañadas de un análisis con alto nivel de detalle sobre las razones que impulsan la decisión y las posibles consecuencias posteriores, así como también debe existir un profundo conocimiento de los procesos que funcionan como se espera y de aquellos que no, solo a partir de contar con esta información es posible implementar acciones que conduzcan a la mejora continua del proceso y el servicio entregado, pudiendo elegir aquellas nuevas herramientas y recursos a incorporar que reduzcan la carga operativa y aumenten la eficiencia de la organización.

De igual forma (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013) señalan que el mayor desafío para las empresas está relacionado con la satisfacción del cliente y la fidelización de este, comprendiendo que el regreso de un cliente o un referido

representa grandes utilidades para la empresa y consolida su posición de mercado, ya que se ha logrado ganar un cliente a la competencia, es así como menciona que los siguientes aspectos influyen en la satisfacción y lealtad de los usuarios:

- ✓ **Adaptabilidad:** Estar a la vanguardia del mercado.
- ✓ **Encuentro con otros consumidores:** Brindar la oportunidad de compartir con otros usuarios en espacios comunes.
- ✓ **Conexión con otros consumidores:** Brindar la posibilidad de conectar de forma rápida y sencilla con otros usuarios.
- ✓ **Facilidad de transacción:** Lograr que el proceso de compra sea sencillo y con las menores restricciones posible.
- ✓ **Estética del entorno:** Tanto en un entorno digital como físico la estética siempre hará parte de la propuesta de valor de la empresa.

Lograr cumplir con los requisitos para satisfacer al cliente no parece ser complicado siempre y cuando se conozca qué es lo que el cliente busca y que ofrece el mercado, ya que debido al constante cambio en cuanto al desarrollo tecnológico e informativo los requisitos satisfactorios o de exaltación van cayendo a los escalones de los no satisfactorios, de esta forma la conexión inalámbrica a internet gratis en los diferentes locales de comidas rápidas que en su momento fue considerada como un elemento diferenciador, ahora se ha convertido en un elemento común que esperan todos los clientes, en este aspecto, la búsqueda de las ventajas competitivas se basa en gran parte en la creatividad, Henry Ford después de la creación de su exitoso modelo «T» decía; *«Si le hubiera preguntado a los clientes que querían, ellos me hubieran respondido que un caballo más rápido»*, más allá de pensar que muchas respuestas hacia el éxito no se encuentran en los clientes ni en la investigación del mercado, es preciso anotar que la respuesta está en la interpretación de las señales del mercado y el fondo del análisis de los datos que se encuentran en la cotidianidad, es aquí donde la creatividad transforma los datos en información y surgen soluciones no convencionales a problemáticas comunes.

Recopilación y análisis de la información sobre los clientes

Comprender las necesidades de los clientes no es tarea fácil, diseñar productos y procesos que cumplan sus expectativas tampoco lo es, la razón principal es la falta de información y su posterior transformación en conocimiento, la dificultad para que el cliente se manifieste explícitamente, y una vez lo hace, la subjetividad de los datos, dificulta la obtención e interpretación de los mismos, por esta razón es necesario desarrollar ciertas habilidades que permitan obtenerlos y decantarlos hasta obtener los mensajes implícitos, a lo que se le denomina «Voz del cliente» (Albretch, 2002), como se viene mencionando no es fácil llegar a ella, pero para lograr con el objetivo existen diferentes medios como (Evans & Lindsay, 2008):

- ✓ Tarjetas de comentarios y encuestas formales.
- ✓ Grupos de enfoque.
- ✓ Contacto directo con los clientes.
- ✓ Inteligencia de campo.
- ✓ Análisis de quejas.
- ✓ Seguimiento por internet.
- ✓ Escenarios de simulación de situaciones.
- ✓ Entrevistas con los clientes insatisfechos y perdidos.

Una vez que se ha recopilado determinada cantidad de datos por medio de alguno o varios de los métodos anteriores, deben ser clasificados y procesados, para que se transformen en información relevante que pueda ser de utilidad en la toma de decisiones.

Es sabido que en la prestación de un servicio, el cliente hace parte activa del proceso que lleva a la generación de este, por tal motivo capacitarlo en su rol es una buena estrategia para evitar muchas de las fallas del proceso que en ocasiones son ajenas a la compañía, es así como según (Tax, Colgate, & Bowen, 2006) es posible

desarrollar una estrategia enfocada a formar «Consumidores de alto desempeño», la cual se centra en contemplar las posibles fallas cometidas por el cliente (datos erróneos para entrega, vencimiento del servicio, arribo tarde para la prestación de determinado servicio), ya que lamentablemente este tipo de fallas y la postura de la empresa frente a estas influye directamente en la percepción de valor por parte del cliente, es así como identificar, las fallas del cliente más comunes, la forma como se las resuelve o no, cuál es el plan de prevención que se tiene, cuáles son las tareas del cliente, cuál es el nivel de complejidad de estas tareas, etc., permiten preparar a los empleados para situaciones comprometidas y potencian la imagen de la empresa en el mercado.

Por su parte (Simester, 2016) afirma que las compañías deben conocer las razones que motivan e influyen en la compra de los usuarios y así poder realizar un investigación con un enfoque definido y no solo una recopilación de datos para encontrarles sentido posteriormente, de esta manera señala que básicamente se deben reconocer aquellos clientes que compran basados en su pericia y la investigación, donde por un lado los clientes creen saber lo suficiente sobre determinado producto y obvian la investigación previa, y en el otro extremo clientes que conocen tan poco del producto que no tienen bases para iniciar un investigación que les facilite su decisión de compra; también están los clientes que compran basados en la inferencia, donde la decisión de compra está sujeta a la relación que se hace con aspectos de la empresa que no están vinculados directamente con el servicio ofrecido; están los clientes que compran la marca, tipo de cliente muy común en el mercado, el cual se basa en la imagen de la empresa en el mercado como símbolo de calidad y confianza; finalmente se encuentra al cliente que se basa en la información disponible en internet para realizar la compra, donde todas las comparativas, opiniones y reseñas le permiten crear su propia expectativa de compra fundamentada.

3.1.7 Cómo vincular la información del cliente con el diseño, producción y satisfacción de los servicios

3.1.7.1 Administración de la relación con el cliente

«Una organización construye la lealtad del cliente al generar confianza, comunicarse con los clientes y manejar en forma eficaz las interacciones y relaciones con ellos a través de sus enfoques y su personal». (Evans & Lindsay, 2008)

Jan Carlzon¹⁴, director ejecutivo de Scandinavian Airlines System, popularizó el término «Momento de la verdad» al referirse a todos los contactos que tiene un cliente con una empresa en cada parte de un proceso de compra y uso del producto y/o servicio, iniciando por la publicidad que persuade al cliente, pasando por las consultas pre y posventa, sugerencias y reclamos después de realizada la compra, así, cada vez que el cliente interactúa con un representante de la empresa, ya sea vía chat, teléfono o personalmente, es una oportunidad para demostrarle que está en el lugar correcto, si por el contrario la compañía desconoce estas oportunidades, entonces también desconoce la percepción que tiene el cliente del nivel de calidad de la empresa, donde este realiza una comparación entre sus expectativas y lo que se le brinda, por esta razón el compromiso en cuanto un proceso orientado al cliente debe estar presente en todos los integrantes de la organización, ya que todos en algún momento en mayor o menor medida representaran un «momento de la verdad» (Lohr, 1988).

Según (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997), las relaciones con los clientes se pueden basar en el nivel de participación que este tiene en el proceso de prestación del servicio, donde es posible encontrar clientes con baja participación, donde solo hacen presencia en la entrega del servicio; moderada participación, donde es fundamental la información del cliente para prestar el servicio; finalmente con alta participación, con clientes que son co – creadores del servicio, por su parte

¹⁴ Jan Carlzon, empresario sueco, graduado de la escuela de economía de Estocolmo, especialista en calidad y reconocido por su gestión en empresas en crisis, autor del libro «Momento de la verdad».

(Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) afirman que la satisfacción del cliente se sostiene en la capacidad que tiene la empresa de escucharlo y de crear una relación basada en la confianza, el escuchar al cliente tiene un impacto directo en todas las decisiones y las relaciones entre las partes, de esta forma es posible identificar los servicios básicos que el cliente demanda, mejorar el proceso para la entrega del servicio, conocer y corregir las fallas, luego la confianza es la base para la prestación de un servicio de calidad, difícilmente se logre establecer una relación comercial en el tiempo sin confianza de por medio. Por su parte (Chase R. B., 1978) asegura que las relaciones con el cliente dependen del contacto que se tenga con ellos, es así como existen proceso de entrega de servicio de alto y otros de bajo contacto, donde la diferencia principal radica en la interacción humana entre cliente y servidor, aspecto clave en la percepción de valor por parte del usuario, por tal motivo, es de suma importancia reconocer aquellos procesos que aún siendo susceptibles de automatizarse deben mantener la interacción humana al identificarse como claves en la satisfacción del cliente.

Accesibilidad y Compromisos

En el proceso de la creación de relaciones fuertes y duraderas con los clientes, tanto internos como externos, además de todos los colaboradores en lo que se apoya la empresa para llevar a cabo sus objetivos, se hace fundamental la rapidez, sencillez y alternativas en cuanto a la forma y los medios de comunicación que la empresa dispone, sea cual fuere la razón por la cual surge la necesidad de este contacto, puede darse por motivo de consulta, reclamo, sugerencia, confirmación, etc.

Brindar la posibilidad del contacto independientemente del momento o lugar genera una sensación de acompañamiento por parte de la empresa que es muy valorada por el cliente, de la misma forma la adopción de responsabilidades y compromisos explícitos generan confianza en cuanto al bien y/o servicio ofrecido, (Evans & Lindsay, 2008) ejemplifica este aspecto con la empresa FedEx, la cual se compromete a prestar el servicio gratis en caso que la encomienda llegue un minuto

tarde, L.L. Bean¹⁵ invita al cliente a devolver todo aquel producto que no lo satisfaga, ya que «La empresa no quiere que el cliente posea un producto de L.L. Bean que no sea 100% satisfactorio».

La apuesta es arriesgada cuando de comprometerse por medio de garantías explícitas se trata, por esta razón la empresa primero debe estar dispuesta a cumplir lo pactado y a trabajar constantemente en que no tengan que hacer efectivas tales garantías a sus clientes, tal vez este segundo punto es el más interesante, pues hace que la empresa ingrese en un proceso de mejora continuo en búsqueda de evitar auto penalizarse a causa de sus incumplimientos de calidad que le llevarían a la quiebra en el mediano plazo.

Por su parte (Crosby, 1987) afirma que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente depende fundamentalmente del compromiso de la dirección y luego de la estrategia que esta diseñe para lograr que todo el personal involucrado en el proceso para la entrega del servicio realice actividades de calidad en el primer intento, basando la calidad en la prevención como primera medida antes que en la corrección, lo cual genera pérdida de tiempo y dinero tanto para la compañía como para el cliente, es como a partir de incorporar esta práctica dentro de la organización es posible persuadir al cliente y usar estratégicamente a garantía como estrategia competitiva, pues como menciona (Hays & Hill, 2006) informar al cliente el compromiso que tiene la empresa con la calidad y su satisfacción y su disposición a tomar acciones de compensación cuando ocurra lo contrario, facilitando al cliente la decisión de compra a través de la confianza y la reducción de los riesgos vinculados a la mala inversión al adquirir el servicio.

Selección del personal idóneo

Procter & Gamble, una empresa líder mundial en gran variedad de productos, donde en EE.UU, un empleado atiende cerca de 12000 llamadas anuales, de esta forma existen 250 empleados que asisten a 3 millones de contactos por año¹⁶, este grupo

¹⁵ L.L. Bean, empresa fundada en 1912, en Freeport, Maine, EE.UU. y dedicada a la venta de indumentaria para uso en exteriores (outdoor gear), con ventas por USD 1600 millones anuales (2016). www.llbean.com.

¹⁶ Dato estimado para el año 2008 según el libro (Evans & Lindsay, 2008).

de personas es llamado «La voz de la empresa» y están capacitados para resolver todo tipo de preguntas y atender al cliente de forma cordial, rápida y precisa (Evans & Lindsay, 2008), tanto la organización como ellos comprenden la importancia de su papel en las relaciones con los clientes y todo aquel que se comunique con el centro de contacto, para lograrlo, el proceso de selección se ha centrado en incorporar personas con excelentes relaciones interpersonales, comunicación, capacidades analíticas, resolución de problemas, determinación, tolerancia al estrés, paciencia y empatía, precisión y atención a los detalles.

Según (Tschohl, 2008) existen varias técnicas para lograr contratar a las personas mejor capacitadas en orientación al servicio, una de ellas es lograr que sus empleados más destacados sean los encargados de definir cuales son aquellos candidatos que se identifican con sus valores y con los de la empresa, otra opción es alentar a sus empleados a recomendar personas que conozcan y tengan la experiencia y capacidades necesarias para brindar un buen servicio, incluso existen compañías que otorgan beneficios a aquellos empleados que recomienden a alguien que finalmente es contratado, también se debe tener en cuenta a las personas de edad y de capacidades reducidas, muchas de estas personas cuentan con una predisposición a la práctica del buen servicio a través de la empatía con los clientes.

Generalmente la ecuación de satisfacción del cliente incluye la satisfacción del empleado, es así como (Sharma, Kingshott, & Kong, 2016) afirman que el vínculo de los empleados y su empleador es una de las claves en la calidad del servicio, la fidelidad y la productividad de los empleados, ya que un empleado que se encuentra satisfecho con sus condiciones laborales desarrolla un mayor compromiso con la calidad de su trabajo generando un sentido de pertenencia por su compañía, un empleado satisfecho está dispuesto a colaborar con los demás en la elaboración de procesos de calidad, es así como la calidad interna se refleja en la percibida por el cliente. En la misma línea en un estudio realizado por (Wahyu, 2015) concluye que la satisfacción del cliente depende directamente de la satisfacción de los empleados, por lo tanto, no es posible brindar un servicio de calidad hasta tanto el personal de la empresa no perciba la calidad en su actividad y en su entorno de calidad, dejando

claro una vez más que cuanto menos en el sector servicios la calidad es altamente dependiente del factor y la relación humana.

La capacitación es otro factor determinante en la calidad del servicio y la satisfacción tanto del cliente como de los empleados, esta debe ser continua y debe estar enfocada principalmente a conocer las diferentes formas de establecer una comunicación fluida y acertada con estos, para luego capacitarlos en los pormenores de los productos y/o servicios que ofrece la empresa (Crosby, 1987), de esta forma se le brindaran las herramientas que les permita atender las demandas. La capacitación que en si representa un método necesario y efectivo en el proceso hacia la calidad es a su vez un gran aliciente para los empleados, permitiéndoles especializarse en su labor y conocer el compromiso que tiene la empresa por la buena práctica de sus procesos y su profesionalización.

Requisitos para tener contacto con los clientes

Estos requisitos, si bien están orientados a todos los integrantes de una empresa, tienen su enfoque principal en aquellos empleados con un frecuente acercamiento a los clientes, es decir para quienes son generalmente «La cara y la voz de la compañía» (Möller, 2014), estos requisitos dependen principalmente de las expectativas que la organización haya podido conocer del cliente, además de un análisis psicosocial sustentado en las preferencias de las personas en el momento de la interacción, por ejemplo, contestar un llamado telefónico rápidamente por más que la persona encargada de levantar el teléfono no se encuentre, llamar siempre por su nombre a las personas o tratar de «usted» hasta que le permita la contrario, llamar de nuevo al cliente si se ha interrumpido la llamada, etc., y toda una serie de reglas de «urbanidad» que permiten una mejor comunicación con las personas (Spenner & Freeman, 2012).

Un aspecto muy útil y valioso para poner en práctica los requisitos de acercamiento con los clientes es la relación con los clientes internos, poder identificarlos y servirlos sin duda incrementará la filosofía de servicio que busca la empresa, cada uno de los integrantes de la organización debe estar capacitado en cuanto a los principios que se estimen necesarios para las relaciones con los clientes (Möller,

2014), pero cuando se habla de capacitación no se refiere a una serie de frases prefabricadas y memorizadas, la capacitación se centra en el fondo del asunto y no tanto en su forma, es muy importante el compromiso de los empleados y la selección de personal con vocación de servicio, a partir de ese punto que es quizá uno de los más complejos se puede iniciar con una estrategia de calidad de servicio.

Manejo eficaz de las quejas

Para este tema es importante remitirse a un estudio realizado por la empresa Technical Assistance Research Programs Inc., (TARP) (Albrecht & Zemke, 1985) del cual surgieron los siguientes datos:

- ✓ La empresa promedio no se entera del 96% de sus clientes insatisfechos, los clientes individuales y de negocios insatisfechos tienden a no quejarse, por cada queja recibida la compañía tiene al menos 26 clientes más con problemas, de los cuales seis tienen problemas graves.
- ✓ De los clientes que se quejan, más de la mitad volverán a hacer negocios si la queja se soluciona, y si la queja ha sido resuelta con rapidez la cifra aumenta al 95%.
- ✓ En promedio un cliente que ha tenido un problema lo comentara con cerca de 9 personas, mientras que a los clientes que se les ha solucionado un problema solo lo comentaran con 5 personas.
- ✓ El 4% de los clientes satisfechos lo hacen saber en internet, a diferencia del 15% de los clientes insatisfechos, dato que seguramente ha ido en aumento debido a la masificación de las redes sociales.

Si bien lanzarse a competir en un mercado con determinado producto y/o servicio requiere teóricamente de un conocimiento previo, además de una serie de factores que condicionan la estrategia de la marca, al final cuando se da el primer paso se está incursionando con un prototipo de lo que se cree podría ser exitoso, luego los clientes serán los encargados de determinar cuál es la pertinencia y utilidad del producto, este a su vez debe estar dispuesto a moldearse y mejorarse según las

preferencias del mercado y para esto nada mejor que sean los usuarios y clientes los que orienten a la empresa en este proceso, para llegar a este punto es fundamental la habilitación de canales de comunicación que faciliten la interacción con ellos, en esta interacción surgen irremediamente las quejas que a su vez son las oportunidades que toda organización necesita y que por algún motivo nadie dentro de la compañía ha podido ver o comunicar, aunque sea paradójico la empresa debe valorar las quejas como oportunidades que se le presentan a través de los consultores externos más confiables que son los clientes.

Según Guy Schoenecker presidente y fundador de la empresa BI Worldwide, dedicada a la asesoría en gestión de clientes, capacitación y motivación de personal en todas las industrias, se deben tener en cuenta los siguientes pasos ante la queja de un cliente (Evans & Lindsay, 2008):

1. Disculparse por el inconveniente.
2. Escuchar, ubicarse en la posición de la otra persona y realizar preguntas aclaratorias.
3. Resolver el problema con rapidez en la compañía del cliente.
4. Ofrecer una compensación o resarcimiento.
5. Cumplir con lo prometido.
6. Hacer seguimiento al tema a través del contacto con el cliente.
7. Evitar reincidir en el error.

Como en todos los procesos de la empresa la voz del cliente y la del empleado es fundamental para el mejoramiento continuo, alentar a los empleados a encontrar soluciones para problemas recurrentes es una metodología que permite información de primera mano y brinda más alternativas al contar con varias perspectivas sobre un mismo problema, permitiendo encontrar una solución al problema de raíz, ya que en muchas ocasiones se le dan soluciones superficiales a los inconvenientes, generando alivios temporales y llegando al responsable inmediato sin ir más lejos,

es aquí donde no se puede dejar pasar la posibilidad de mejorar el proceso, yendo directamente al centro del problema, dejando de buscar el responsable en medio de todas aquellas personas involucradas en un proceso con errores donde tal vez simplemente hacen parte de este, solo de esta manera es posible un mejoramiento y un aumento considerable en la satisfacción del cliente.

Tecnología y CRM

Según (Ramón, Vanhoof, & Sanchez Perez, 2013) un sistema CRM (Customer Relationship Management)¹⁷ está enfocado a desarrollar procesos para adquirir, fidelizar y crear relaciones con los clientes que aumenten la propuesta de valor tanto para el cliente como para la empresa, brindando información que permita el desarrollo de nuevos productos y la adaptabilidad de otros a los requerimientos del mercado, por tal razón se ha convertido en una herramienta fundamental para la gestión y administración de clientes, permitiendo obtener información relevante para la toma de decisiones a través del conocimiento del cliente, con el adecuado uso del CRM las empresas consiguen lo siguiente (Rawson, Duncan, & Jones, 2013):

- ✓ Dividir los mercados con base en las características demográficas y conductuales.
- ✓ Llevar un registro de la tendencia de ventas y anunciar la eficacia por segmento de cliente y mercado.
- ✓ Identificar que clientes deben ser el foco de las iniciativas de mercadotecnia.
- ✓ Predecir las tasas de retención y deserción de clientes además de proveer retroalimentación en cuanto a las razones por las cuales el cliente abandona la empresa.

¹⁷ Un CRM, es un software por medio del cual se realiza la gestión de clientes, a través de ésta herramientas se centraliza toda la información de los clientes con el objetivo de personalizar la atención.

- ✓ Estudiar y predecir qué características de la red son más atractivas para los clientes y como puede ser mejorado el sitio web.

De igual forma es necesario comprender que la adquisición de un sistema CRM no es en sí la solución a los problemas de relación de clientes de la empresa, pues según (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012) existen ocasiones en las cuales el uso de un sistema con estas características no está justificado, compañías que venden productos con una larga vida útil, compañías con clientes poco frecuentes, donde el valor del ciclo de vida del cliente es muy bajo, el costo de recopilar información es muy alto, donde no existe contacto con el cliente final, de igual forma se debe tener en cuenta que el mantenimiento de un sistema CRM amerita una gran inversión de tiempo y dinero, por lo tanto debe existir todo un plan de implementación y desarrollo para lograr obtener los resultados esperados, este plan debe involucrar a todo el personal de la empresa alentándolo y capacitándolo en el uso del sistema, además de establecer los medios y los métodos por los cuales se recopilará la información de los clientes.

Según (Valenzuela Fernandez, Espinoza Alarcón, & Nuñez Maldonado, 2019) en línea con lo anterior afirma que la implementación de un sistema CRM o cualquier herramienta tecnológica enfocada en fortalecer el conocimiento del cliente debe estar acompañada de cambios en los procesos, sistemas, cultura organizacional y el desarrollo de las competencias de los empleados, es así como todo este proceso debe confluir en el aumento del valor que representa tanto la empresa como el servicio para el cliente.

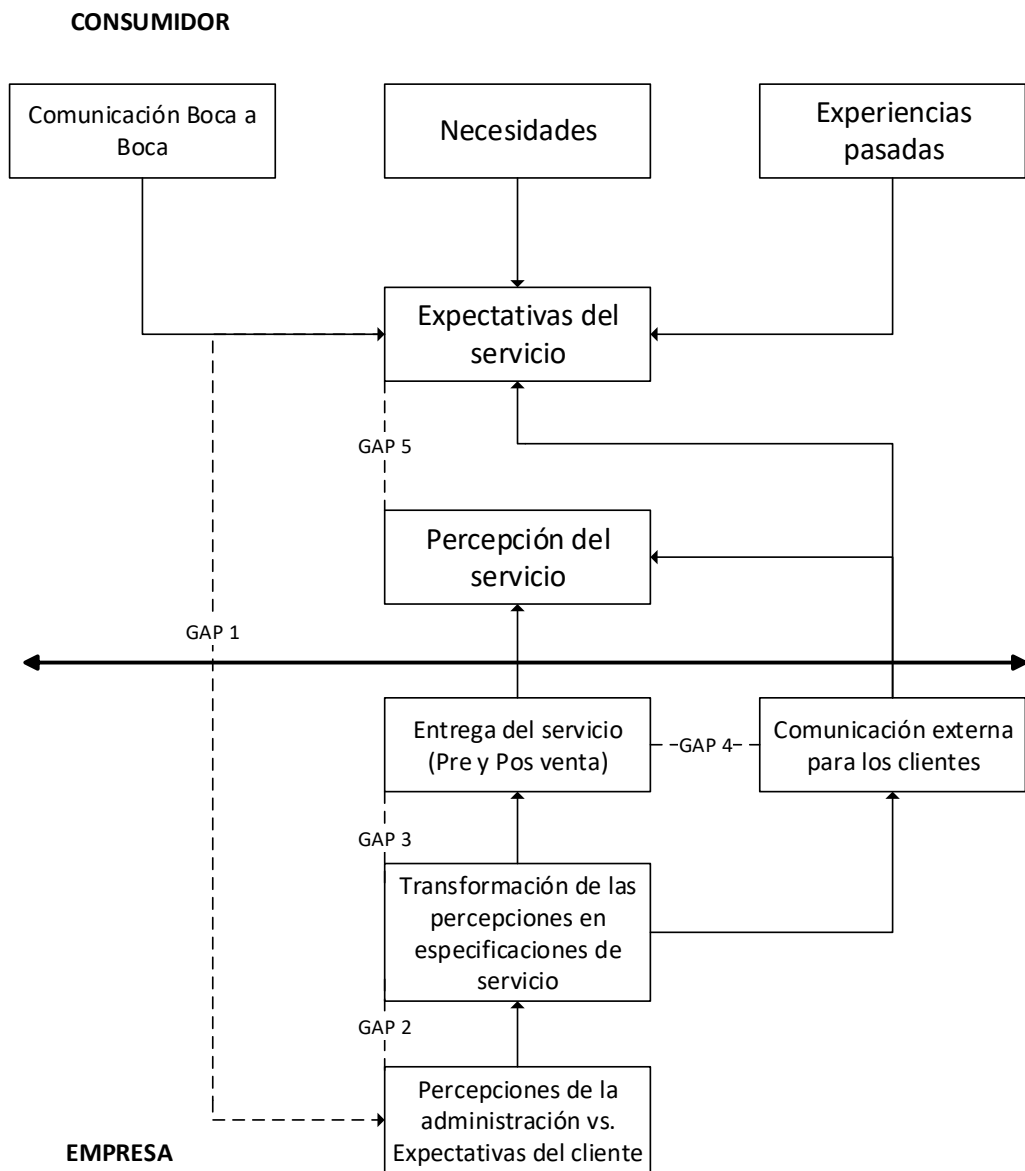
Sin duda implementar un sistema de CRM en las empresas es de gran valor, pero siempre es necesario tener en cuenta que estas herramientas no son autónomas y son dependientes de la información que se le suministre, por esta razón antes de implementar un sistema de este tipo es fundamental conocer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, cuáles son las herramientas que brinda el sistema, cómo y quién lo debe alimentar, así será posible aprovechar al máximo las herramientas e incorporar completamente dentro del proceso un sistema CRM.

Medición de la satisfacción del cliente

Como primera medida para lograr mejorar, no se debe evitar a la opinión del cliente, hacerlo es dar por sentado que todo lo que hace la empresa está bien y es el cliente quién debe ajustarse a los procesos y productos de la empresa, escuchar la opinión del cliente hace parte del crecimiento de esta en todos los aspectos, es necesario conocer qué tiene para decir el cliente de los productos y/o servicios brindados, según (Rawson, Duncan, & Jones, 2013) hacer uso de los diferentes medios de contacto con el objetivo de poder escucharlos es una labor primordial para cualquier organización, seguramente en este campo no todas las respuestas serán las esperadas pero precisamente es eso lo que se busca, la mayor cantidad de información que se pueda obtener del mercado con respecto a cómo se ve la compañía desde afuera.

Si bien como afirma (Cronin & Taylor, 1992) la medición de la calidad de los servicios está directamente relacionada con la subjetividad de la experiencia, es posible realizar un acercamiento a partir del método sugerido por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) enmarcado en el concepto de SERQUAL que sugiere partir de la diferencia entre la expectativa del cliente y el servicio entregado por la empresa, de esta forma se generan intervalos entre ambas perspectivas los cuales permiten estimar que tan cerca se encuentra la propuesta de la empresa de lo que realmente pretende el cliente en diferentes aspectos claves para la satisfacción del cliente.

Ilustración 10: Modelo de Calidad de Servicio



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

En el anterior gráfico se puede observar la relación que existen entre cada una de los aspectos más importantes en la entrega del servicio al cliente, donde los diferentes «gap's» (distancias) muestra la relación entre las percepciones del cliente y las en las que se basa la compañía para buscar su satisfacción.

En la ciudad de Portland en el estado de Oregon en EE.UU. cada año se le realizan encuestas al menos a 10.000 habitantes con el objetivo de conocer sus percepciones con respecto a la limpieza, seguridad, iluminación, estado de los parques públicos, etc. luego con base en esto, la alcaldía de la ciudad realiza una estrategia para atacar los puntos débiles buscando las razones por las cuales los ciudadanos no tienen una buena percepción en determinados aspectos (Evans & Lindsay, 2008), si bien la satisfacción del cliente es subjetiva y va de la mano de las preferencias y experiencias personales, saber interpretar sus opiniones con respecto a los procesos en los que está involucrado directamente enriquecerá las alternativas de la empresa y despejara el camino hacia el mejoramiento continuo, conociendo de primera mano la opinión del cliente con respecto a la empresa y su posición frente a la competencia, los procesos y los productos y servicios prestados.

3.1.7.2 Cálculo del costo de los clientes perdidos

Una empresa no puede contar con una alta rotación de clientes, simplemente no es rentable conseguir gran cantidad de clientes y luego perder un porcentaje de estos, es tratar de llenar un saco roto, es fundamental analizar la «tasa de deserción de clientes» (Keiningham, Gupta, Aksoy, & Buoye, 2014) y para comenzar a reducirla se requieren los siguientes pasos:

1. Medir y definir la tasa de retención, es decir, de X cantidad de clientes después de Y cantidad de tiempo cuantos clientes permanecen en la empresa.
2. Identificar las causas por las cuales se van los clientes y tratar de controlar las que dependen de la empresa, para esto plantear las siguientes preguntas podrá aclarar el camino (Tax, Colgate, & Bowen, 2006) (Kotler & Keller, 2001):
 - ✓ ¿Los clientes desertan a diferentes tasas durante el año?
 - ✓ ¿La retención varía por sucursal, región, representante de ventas o distribuidor?

- ✓ ¿Qué relación existe entre las tasas de retención y los cambios de precios?
 - ✓ ¿Qué sucede con los clientes perdidos y a donde suelen acudir?
 - ✓ ¿Cuáles son las tasas de retención normales en la industria?
 - ✓ ¿Cuál es la empresa de la industria que retiene más tiempo a los clientes?
3. Estimar las utilidades que se dejan de percibir a raíz de la pérdida de clientes, y procurar por esclarecer los siguientes puntos (Kotler & Keller, 2001):
- ✓ Porcentaje de bajas con respecto a la totalidad de clientes.
 - ✓ Ingreso semestral o anual por cada cliente.
 - ✓ Margen de utilidades que representa cada cliente para la empresa, es decir, valor de venta menos costos.
4. Determinar cuánto dinero y esfuerzo le cuesta a la empresa reducir la tasa de deserción, posteriormente será necesario implementar toda una estrategia de recambio con el propósito de corregir aquellos puntos críticos que llevan a la insatisfacción del cliente y lo llevan a romper el vínculo con la empresa.

La necesidad de retener a los clientes

Uno de los principales errores que comete una empresa es el de centrarse en conseguir nuevos clientes pero despreocuparse por cuidarlos y mantenerlos, un alto ejecutivo de Lexus, la empresa fabricante de automóviles, decía: *«El objetivo de nuestra empresa no es satisfacer nuestros clientes, es deleitar a nuestros clientes»* (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), de esto se puede deducir que, en realidad en el mercado pueden existir muchas empresas que ofrezcan y presten bien sus servicios, lo que hasta ahí sería satisfacer los clientes, pero para diferenciarse es necesario ir más allá, superar las expectativas de los clientes, sorprenderlos, pero

para llegar a este punto la primera etapa es la «satisfacción», y a partir de allí se debe trabajar para que el cliente (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013):

- ✓ Permanezca el mayor tiempo posible con la empresa.
- ✓ Aprecie las innovaciones y los nuevos productos y/o servicios.
- ✓ Sea un promotor de la empresa.
- ✓ No esté dispuesto a adquirir el producto de la competencia por un menor precio.
- ✓ Se familiarice con la empresa hasta el punto de realizar sugerencias para implementar mejoras.
- ✓ Al estar familiarizado la atención es más cordial y sencilla, por esta razón los costos de este cliente para la empresa se ven disminuidos.

Medir la satisfacción de los clientes es muy importante para establecer la posición en el mercado y tomar decisiones frente a la estrategia de la empresa, se sugiere clasificar a los clientes por muy satisfechos, satisfechos, indiferentes, insatisfechos y muy insatisfechos, según Philip Kotler en su libro «Dirección de Marketing» (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012) es muy probable que se pierdan:

- ✓ El 80% de los clientes muy insatisfechos.
- ✓ El 40% de los clientes insatisfechos.
- ✓ El 20% de los clientes indiferentes.
- ✓ El 10% de los clientes satisfechos.
- ✓ El 4% de los clientes muy satisfechos.

Recurrir a la cantidad de quejas y reclamos de la empresa no es una fuente muy confiable para conocer la satisfacción de los clientes, ya que según Philip Kotler (Kotler, 2003) el 95% de los clientes insatisfechos no se quejan, pero aunque

parezca contradictorio facilitar los canales de quejas del cliente y permitirle que lo haga puede ayudar mucho a la empresa.

Luego de recibir con atención cada una de las quejas de los clientes, el seguimiento y el tiempo de respuesta para esta es fundamental en el éxito de la retención del cliente, según Philip Kotler (Kotler, 2003), de los clientes que se quejan el 54% vuelven a comprar en la empresa si la queja se resuelve, pero si la queja se resuelve rápidamente la cifra de retención subiría al 95%, de los cuales cada uno podría comunicar a cinco clientes o posibles clientes una buena imagen de la empresa.

Conseguir un nuevo cliente puede llegar a costar cinco veces más que mantener uno existente, además con reducir solo un 5% la tasa de deserción de los clientes se puede llegar a incrementar las utilidades en más de un 25% (Kotler & Keller, 2001).

Cabe resaltar para este caso la definición de cliente comunicada a sus empleados de la empresa L.L. Bean, la cual se especializa en la venta de ropa para montaña:

«Un cliente es la persona más importante en esta oficina...en persona o por correo, un cliente no depende de nosotros...nosotros dependemos de él, un cliente no es una interrupción para nuestro trabajo...es el propósito de nuestro trabajo, no le estamos haciendo un favor al atenderlo...él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirlo, un cliente no es alguien contra quien discutir o contra quien medir el ingenio, nadie ha ganado jamás una discusión con un cliente, un cliente es una persona que nos trae sus deseos, es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros». (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012)

CAPÍTULO IV - La empresa objeto de estudio

4.1 Descripción de la empresa

Al tratarse de una investigación con fines meramente académicos y a pedido de los integrantes de la empresa que aprobaron y brindaron información para realizar la investigación no se hará mención alguna sobre la razón social de la compañía, ni se suministrarán datos sobre su historia, recorrido, nombres de sus integrantes, etc., teniendo en cuenta que estos datos son irrelevantes para el propósito de la investigación se opta por preservar su identidad. La pérdida de clientes es un tema sensible para cualquier empresa y determinar las posibles causas expone condiciones desfavorables que deben ser analizadas y replanteadas por los directivos de la empresa en el ámbito privado, por ésta razón a través de la presente investigación se pretende comprender y analizar un problema recurrente en muchas de las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en Argentina y Latinoamérica, tomando como ejemplo solo uno de los diferentes casos gracias a la cercanía con el sector y a la posibilidad de obtener información de primera fuente de quien desempeña el rol de investigador para este caso, por tal motivo se realizara foco en el problema y las causas dejando de lado la identidad o datos que la sugieran de quien para el caso padece el problema.

4.1.1 Organigrama, misión, visión, valores

Encontrar un organigrama donde se puedan conocer las diferentes áreas y niveles jerárquicos en la organización no fue posible, si bien existen áreas en las cuales es relativamente fácil distinguir las jerarquías y funciones no fue posible encontrar un documento en el cual sea posible observar la estructura de responsabilidades, de igual forma con la información recolectada a través de la investigación se optó por elaborar un organigrama que permita tener una visión general en este sentido.

No se encuentra una misión, visión y valores definidos en la empresa, ninguna de las personas consultadas brindó información precisa en éste aspecto, muchos apelan al «sentido común» para llegar a una definición, teniendo en cuenta que gran parte del personal operativo de la compañía no lograba identificar estos conceptos y

afirmaba no recordarlos en caso que alguna vez alguien se los diera a conocer, se continuó avanzando en la escala jerárquica para encontrar alguna respuesta, no más de dos personas de los cargos directivos manifestaron tener claros estos conceptos y trabajar en pro de lograr estos objetivos, cabe aclarar que si bien algunas de las definiciones a lo largo de la investigación coincidían en su esencia no fue posible hallar nociones concretas y congruentes en el colectivo que conforma la organización.

El organigrama podrá encontrarse en la sección de anexos.

Debido a la falta de información que permita encontrar definiciones sobre el tema se optó por elaborar una misión, visión y valores con las respuestas de los integrantes de la empresa referidas a este tema.

Misión

Ser proveedor del mejor servicio de telecomunicaciones en Argentina, el internet más rápido y la mejor oferta de servicios de entretenimiento.

Visión

Para el año 2022 la empresa será reconocida como la mejor empresa de servicios de telecomunicaciones en el país comparable con las mejores de América latina.

Valores

Profesionalismo

Cada una de las personas de la empresa contará con las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar la labor asignada de la mejor manera posible.

Compromiso

Cada uno de los integrantes de la empresa trabajará en virtud de realizar sus tareas de la mejor manera posible con el objetivo de brindar siempre el mejor servicio.

Calidad

Cada una de las personas y de las diferentes áreas reconocerá la importancia de su labor en la entrega de un servicio de alta calidad y la constante mejora del mismo.

Respeto

El respeto por los clientes, compañeros, oficio y la empresa es fundamental para el éxito de la labor.

Servicio

Estar siempre dispuesto a servir al cliente y a los compañeros teniendo en cuenta que cada uno de ellos hace posible la existencia de la compañía y creciendo como personas y profesionales.

4.1.2 Áreas, roles y análisis crítico de procesos clave.

A lo largo de la investigación no fue posible encontrar documentación sobre los procesos necesarios para llevar a cabo las tareas principales de las diferentes áreas, por tal razón, con base en la información recolectada se diagramaron los procesos de las áreas con influencia directa en la perspectiva del cliente con respecto a la empresa.

Según menciona (Deming, *Out of the Crisis*, 1989), la calidad del producto final es la consecuencia de una reacción en cadena (Ilustración 6) que inicia con la mejora de la calidad de los procesos y finaliza con el incremento de la cuota de mercado y la generación de empleos, con base en esto, la mejora de la calidad se debe reflejar en cada una de las actividades que conforman los procesos, los cuales en su conjunto hacen posible la generación del servicio, por lo tanto, solo conociendo las diferentes actividades y procesos que confluyen en la prestación del servicio es posible implementar acciones enfocadas en la mejora de la calidad.

Por su parte (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), hace referencia a la cadena de valor de Michael Porter como una herramienta que permite incrementar la propuesta de valor de cara al cliente, la cual consiste en identificar y mejorar nueve actividades claves en el proceso de prestación del servicio; la logística interna, la logística externa, el marketing, la asistencia al cliente, compras, desarrollo tecnológico, la gestión humana y finalmente la infraestructura, es así como se hace fundamental la identificación de todas estas actividades tanto en el proceso general como en los procesos particulares de cada una de las áreas con el objetivo de incrementar la propuesta de valor para el cliente.

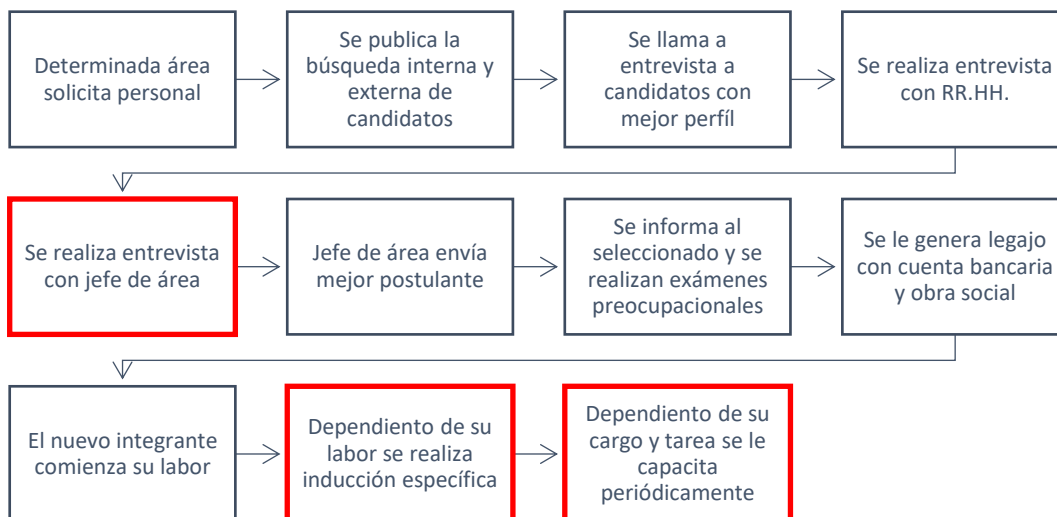
En cuanto a la identificación y descripción de las tareas que conforman los procesos (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) mencionan la importancia de evaluarlos, rediseñarlos y además identificar los subprocesos yendo al mayor nivel de detalle posible con el objetivo de mejorar o suprimir aquellas actividades que no aportan a la entrega de valor, permitiendo tomar acciones para:

- ✓ Definir los objetivos basados en la calidad del servicio.
- ✓ Definir las acciones preventivas y correctivas para las tareas y procesos críticos.
- ✓ Estimar el resultado real y no solo el esperado.
- ✓ La eficiencia de los procesos.
- ✓ Inversiones necesarias para cumplir con los objetivos.

A continuación se describirán los procesos clave en las principales áreas que con base en la investigación están directamente vinculadas con la prestación del servicio y, dentro de dichos procesos se identificarán aquellas tareas que afectan el valor del servicio entregado al cliente.

4.1.2.1 RR.HH.

Ilustración 11: Ingreso de personal



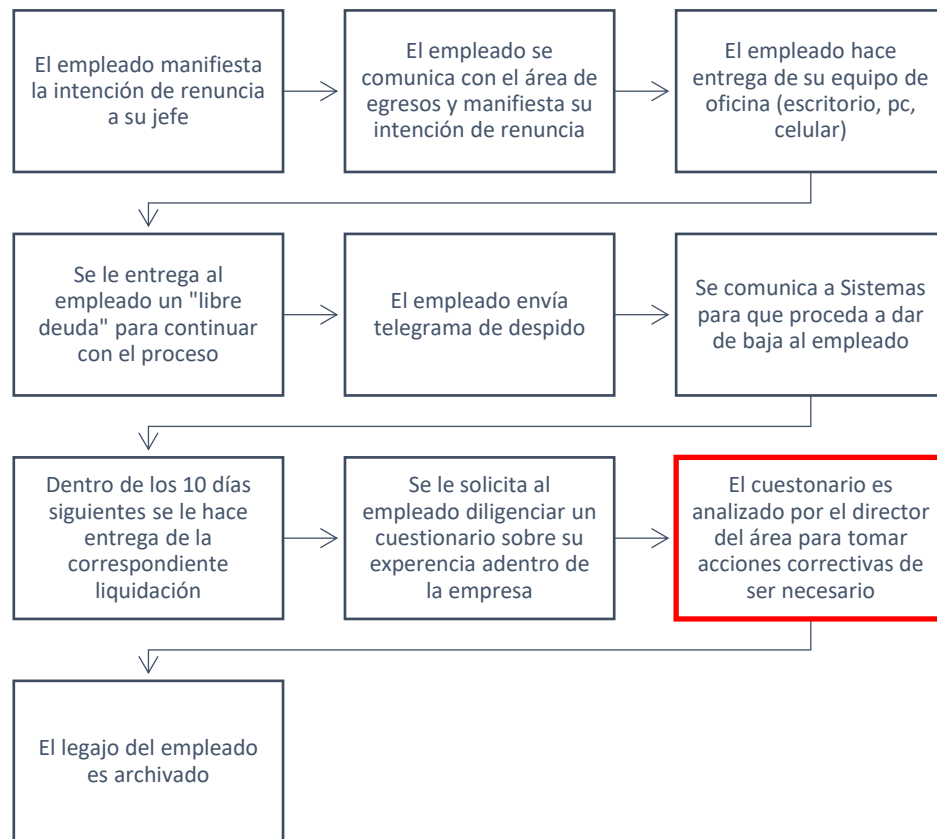
En este proceso se debe resaltar que la empresa en el afán de profesionalización ha encontrado en los ingenieros el camino más rápido para llegar a este objetivo, en el área de RR. HH. se argumenta que la intención de la prioridad de ingenieros en el ingreso se debe a una estrategia competitiva por parte de las directivas de la empresa que apunta a una nueva visión en la forma de llevar a cabo los procesos y en la optimización de los mismos. A lo largo de la investigación se pudo observar que el ingreso de estos profesionales para cubrir determinada posición no coincidía con las necesidades de la tarea, en general, no se requería de los conocimientos de un ingeniero en cierta especialidad para cubrir la vacante, lo que con el paso del tiempo generaba cierto malestar en el empleado por la imposibilidad de poder aplicar sus conocimientos y además debido a la naturaleza de su formación muchos de estos nuevos ingresos no consideraban la calidad del servicio al cliente como parte de su labor.

En los 14 puntos que menciona (Deming, *Out of the Crisis*, 1989), la gran mayoría hacen énfasis puntualmente en el personal que lleva adelante el proceso de servicio, donde la contratación de personal idóneo para la tarea, la capacitación constante, la auto mejora, liderazgo, permite crear una filosofía de calidad que incluya a todas las áreas de la empresa, por su parte (Crosby, 1987) resalta la importancia de un

compromiso conjunto dentro la compañía que descienda desde la dirección y llegue a todos los niveles, y para lograr esto se necesita un conocimiento que permita definir uno o varios índices de calidad para poder llegar a mejorarlos, solo de esta forma la calidad puede hacer parte de día a día en cada una de las actividades del proceso de generación del servicio, es así como para (Tschohl, 2008) es fundamental que la organización se centre en contratar personal que tengan vocación por el servicio y estén dispuestos a tener relación con los clientes tanto internos como externos y los motive la capacitación en este aspecto, de lo contrario, cuando a los nuevos empleados les incomoda el contacto con el cliente no les será de su interés las capacitaciones o los programas de la compañía orientados a la mejora del servicio, en la misma línea (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) menciona la importancia de involucrar y dar protagonismo a los empleados a través de motivar y procurar por generar conocimiento, desarrollar habilidades y tomar decisiones que le permitan desempeñar su labor de la mejor forma dentro de los parámetros preestablecidos para lograr tareas y procesos de calidad.

En el proceso de ingreso de personal (Ilustración 8) se resaltan aquellas tareas en las cuales falla el proceso, donde la orientación al servicio, la actitud frente a la satisfacción del cliente y la experiencia en este aspecto no es relevante al evaluar el perfil del candidato, así mismo, las capacitaciones y actualizaciones están reservadas a determinadas áreas, principalmente a las técnicas y solo cuando se incorporan nuevas tecnologías y/o nuevos dispositivos electrónicos, existe la posibilidad de la asistencia a congresos y cursos de actualización pero solo si se es un alto directivo, así, los empleados que no estén involucrados con las áreas técnicas no están incluidos en ningún programa de capacitación en caso de la existencia de uno, de igual forma no existe una política establecida que permita al empleado hacer carrera dentro de la empresa, a pesar que una tercera parte de los jefes, gerentes y directores han ascendido de un nivel jerárquico más bajo, siendo esto más producto de las circunstancias que de una directiva establecida.

Ilustración 12: Egreso de persona



Al tener la posibilidad de contactar con personas que habían abandonado la empresa por razones diferentes al despido, se pudo encontrar que la gran mayoría manifestaban la falta de motivación para el desarrollo de su labor y la poca aplicabilidad de sus conocimientos adentro de la empresa, además, la falta de una cultura organizacional definida y la ausencia de un aporte significativo a su vida profesional, también se pudo encontrar que a medida que el nivel de educación formal aumentaba la inconformidad con su labor también lo hacía, la gran mayoría manifestaba haber abandonado la empresa con el objetivo de encontrar otro lugar donde su profesión y conocimientos fueran realmente valorados.

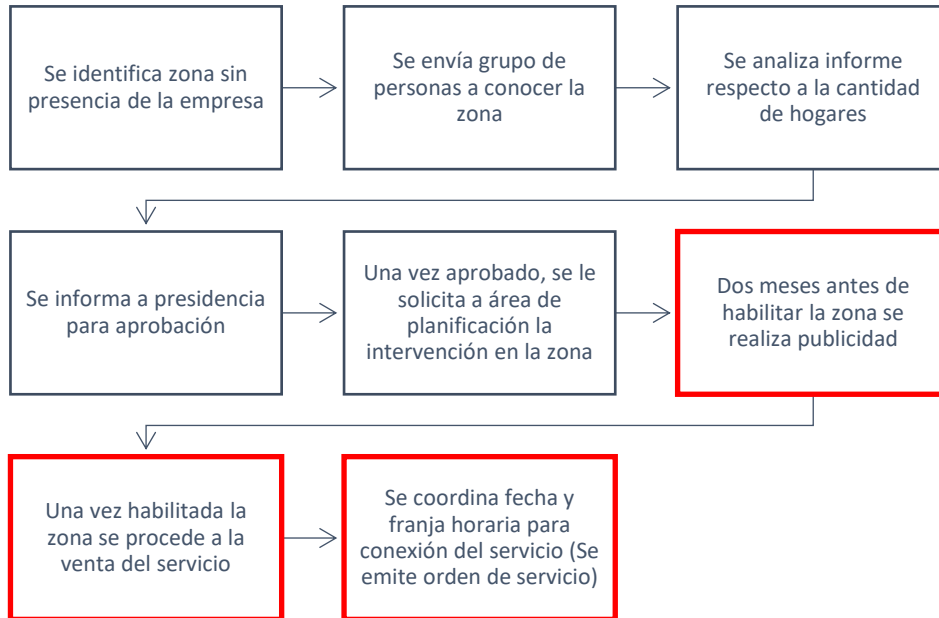
Según (Sharma, Kingshott, & Kong, 2016) el «Pensamiento positivo organizacional» (POB, por sus siglas en inglés) es determinante en la calidad interna del servicio, lo que a su vez impacta directamente en la satisfacción del cliente, contemplando el rol que desempeña la conformidad, autonomía, auto supervisión, optimismo y las consecuencias de estos en, la salud, la creación de

conocimiento, y la potenciación del talento y la creatividad dentro de la organización, por su parte (Wahyu, 2015) sostiene que un empleado insatisfecho difícilmente podrá ofrecer un servicio de calidad, de esta forma, la insatisfacción del cliente de cierto modo es proporcional a la insatisfacción de sus empleados, ya que se encuentra imposibilitado para transmitir un servicio de valor que el mismo no puede percibir en su lugar de trabajo, así mismo (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012) menciona que una organización inteligente se empeña por lograr que sus empleados se encuentren satisfechos, ya que a través de ellos es posible lograr fidelizar a los empleados, incrementar la calidad de los procesos para la prestación del servicio, incrementa la satisfacción del cliente, aumenta las utilidades de la empresa y permite incrementar la inversión para mejorar la prestación de los servicios, transformándose en un círculo que conlleva al crecimiento y fortalecimiento de la compañía.

En la ilustración anterior (Ilustración 9) se resalta que la evaluación del nivel de satisfacción del empleado se lleva a cabo solo cuando el empleado decide abandonar la empresa, solicitándole el diligenciamiento de un formulario sobre su experiencia a lo largo de su vínculo laboral, previamente en ningún caso se realizó algo similar a una evaluación de desempeño o un sondeo de clima laboral, de hecho la relación entre el área de RR.HH. y el empleado se limita al ingreso, entrega de recibos de sueldo, afiliación a obra social, licencias por enfermedad o estudio y egreso de personal, por lo tanto, no se observa ningún interés de la compañía en velar por la satisfacción del cliente e ir más allá de la remuneración monetaria, ignorando todos los demás aspectos que hacen parte de la experiencia del empleado y no están relacionados al factor económico.

4.1.2.2 Marketing y comercial

Ilustración 13: Venta del servicio



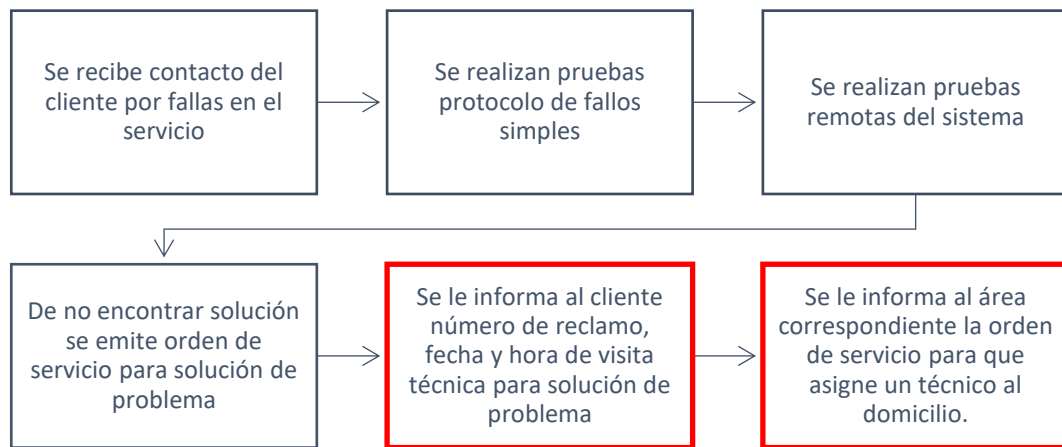
En cuanto a la venta del servicio, la principal estrategia radica en llegar a lugares a donde la competencia no ha llegado o no ha visto un mercado de interés, esto acompañado de una oferta de servicios a más bajo precio seducen a una gran cantidad de clientes que demandan el servicio, en esta misma línea en Argentina existen gran cantidad de hogares con necesidades de un servicio de telecomunicaciones de calidad, para el caso, en la ciudad de Buenos Aires, este tipo de servicio no presenta mayores inconvenientes con respecto a la oferta, pero en la provincia de Buenos Aires el panorama es muy diferentes, y las opciones en cuanto a la oferta son muy reducidas y en algunos lugares inexistentes.

Según (Tschohl, 2008), la empresa debe centrar su estrategia en el servicio y no en el precio, ya que una estrategia basada en este último genera compradores y no necesariamente clientes, de esta forma es fundamental lograr comunicar al cliente la propuesta de valor de la empresa y su ventaja con respecto a los demás competidores en el mercado, luego (Knowles, 2011) enfatiza en la necesidad de no solo capacitar a las personas en el servicio al cliente sino educarlas, donde marca la diferencia entre ambos conceptos al afirmar que la capacitación tiene carácter estacional e inmediato, mientras que la educación se centra en un cambio de

comportamiento frente a determinadas situaciones. Posteriormente también se debe tener en cuenta dos aspectos importantes mencionados por (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) que son claves en la relación de la empresa con el cliente, y en este caso son la «Transparencia» y la «Confianza», los cuales hacen referencia a informar al cliente todas las características y alcance del servicio que se está contratando y luego brindar la seguridad que la prioridad de la empresa se centra en lograr su satisfacción.

En el diagrama (Ilustración 10) se resaltan aquellas actividades que carecen de los aspectos mencionados anteriormente, ya que no existe un programa de capacitación enfocado en la prestación y comunicación de valor al cliente, se ignora la importancia de personas empáticas con las necesidades de los usuarios y se hace énfasis en lograr el mayor número de ventas posible, llevando a captar clientes con expectativas que no serán cumplidas y por lo tanto dificultando una relación basada en la confianza, por lo demás, la contratación del servicio es relativamente sencilla y no presenta ningún tipo de complicación al cliente, la problemática radica en que una vez se realiza la instalación la relación con el cliente comienza a desaparecer.

Ilustración 14: Reparación de servicio



Éste proceso es tal vez uno de los que generan mayores reclamos por parte de los clientes, más allá de que la naturaleza de la prestación de un servicio de por sí genera una tormenta de reclamos cuando por alguna razón el suministro del servicio presenta fallas o se interrumpe, la capacidad de respuesta y el desempeño de la empresa cuando surge un inconveniente genera gran cantidad de clientes insatisfechos y frustrados, en primera medida, la demora en la comunicación con la empresa para encontrar una solución al problema, luego la necesidad de comunicarse en varias ocasiones para poder encontrar una solución y la frustración del cliente debido a tener varios números de reclamo por el mismo problema, posteriormente demoras e incumplimiento en las ordenes de servicio que procuran un técnico en el domicilio para la solución del problema, y finalmente en menor cantidad de casos pero también existentes, la necesidad de varias visitas técnicas al domicilio.

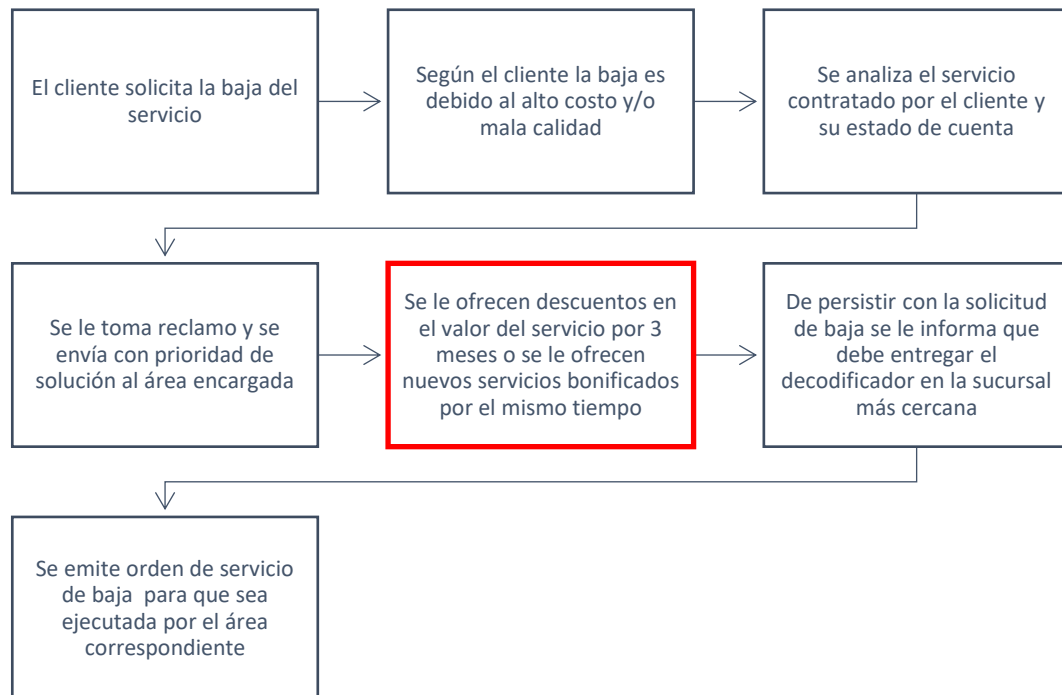
Según (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996) los reclamos de los clientes apuntan en tres direcciones, con la empresa, con el entorno y con acciones legales, actualmente los reclamos de los clientes insatisfechos con el servicio crean un impacto mucho mayor a través de las redes sociales y los diferentes medios de comunicación existentes para manifestar su inconformismo, acción que se lleva a cabo una vez el cliente no ha obtenido respuesta por parte de la empresa, de ahí que como menciona (Goodman & Newman, 2003) sea importante tomar en cuenta aquellos reclamos que surjan de contacto entre las partes y diseñar un plan de acción

que si no permite solucionar rápidamente el problema como mínimo se mantenga una comunicación fluida con el cliente, ya que según afirma el autor, la forma como se lleva adelante el proceso de reclamo y el resultado de este disminuyen la deserción e incluso fidelizan al cliente, es por esto que (Larry, 2016) argumenta que los clientes satisfechos y frecuentes surgen de crear relaciones de cercanía con los clientes a través de un seguimiento contaste luego de la venta y más aún cuando existen reclamos de por medio.

Por su parte (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) afirma que cerca del 70% de los clientes insatisfechos no hacen reclamos, ya sea porque creen que el reclamo no surgirá efecto o el desconocimiento del proceso de reclamo, luego, el 40% de los clientes que reclaman no se encuentran satisfechos con la solución del problema, lo que conlleva en el mediano plazo a la pérdida de clientes y afecta la imagen de la empresa en el mercado, es así como teniendo en cuenta la influencia del manejo de las quejas en la satisfacción del cliente se debe comprender tal y como afirma (Tschohl, 2008) que un cliente que reclama es una oportunidad de mejora que la empresa no pudo detectar y por lo tanto un paso más el fortalecimiento de la propuesta de valor.

En el diagrama (Ilustración 11) se resaltan aquellas tareas que son claves en el proceso de reparación del servicio, a través de la investigación se pudo observar que no existe una retroalimentación directa entre el área que toma los reclamos y el área que brinda una solución, una vez se asigna la orden de servicio y se dirige al área responsable, el área que toma el reclamo no realiza un seguimiento de dicha orden, apartándose del proceso, de esta forma solo se conoce el estado del reclamo del cliente cuando este se comunica nuevamente debido a la falta de solución en el primer contacto, es en este punto es donde se le asigna nuevamente otro número de reclamo al cliente, esta reincidencia del problema está directamente relacionada con las limitaciones del sistema de gestión en el cual el mismo reclamo debe ser registrado cuantas veces sea necesario, de igual forma la falta de cumplimiento en la solución de problemas está directamente relacionada con el vínculo entre la empresa y las contratistas que llevan a cabo la tarea.

Ilustración 15: Baja del servicio

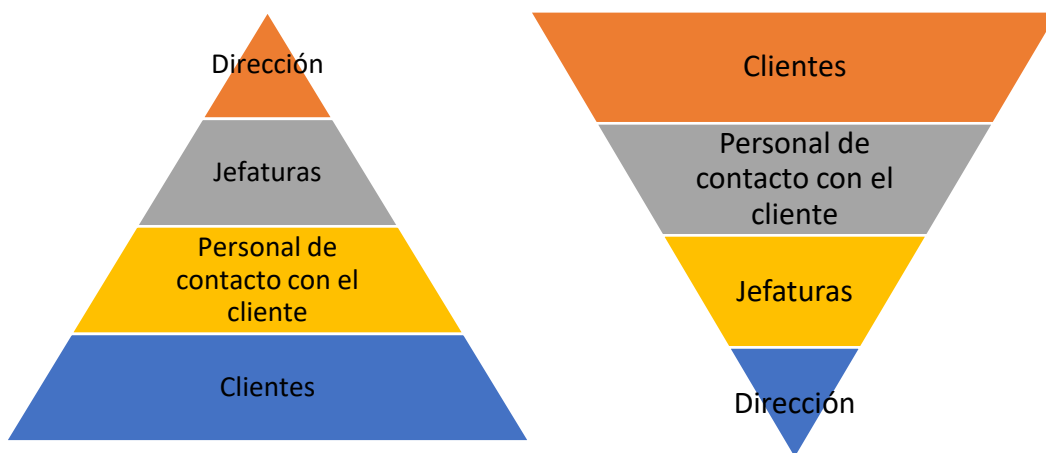


La baja del servicio es otro foco de inconformidades por parte de los clientes, la gran mayoría de los clientes consultados reconocen la facilidad con la cual se puede contratar el servicio, pero a su vez manifiestan las dificultades para llevar a cabo el proceso de baja del mismo, según el área de retención y fidelización de clientes cerca del 40% de las solicitudes de baja son dejadas de lado por el cliente cuando se le promete pronta solución del problema y se le ofrece algún tipo de las bonificaciones disponibles. Es fundamental reconocer el valor de los clientes y las ventajas para la competencia cuando un cliente se da de baja del servicio, pues se estima que cerca del 70% de los clientes que abandonan la empresa contratan el servicio de la competencia directa.

Según (Knowles, 2011), la fidelización del cliente se da solo una vez que este encuentra una propuesta de valor que supera a las demás que existen en el mercado, pero esta fidelidad termina cuando esta es superada, de igual forma cuanto mayor sea la satisfacción del cliente con el servicio menor será la probabilidad de que el cliente elija otra opción, pues como afirma (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012), el mayor activo de una empresa son sus clientes fieles, y estos se generan solo luego de estimar que sus costos psicológicos, como la energía

empleada para adquirir el servicio, el tiempo, el dinero y luego los beneficios personales, del servicio, del producto si los hubiere confluyen en los beneficios y costos totales para el cliente, todo esto da como resultado el valor percibido por el cliente, si este valor es alto es muy probable encontrar un cliente fiel, de lo contrario solo existirán compradores.

Ilustración 16: Organización tradicional vs. Organización orientada al cliente



Fuente: (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012)

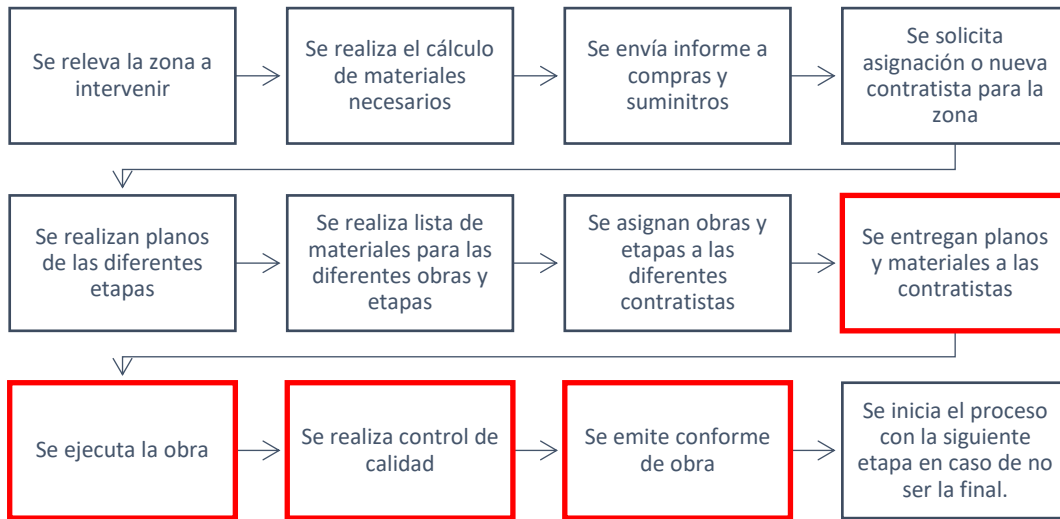
Con base en lo anterior se puede observar que la empresa carece de un proceso de fidelización del cliente, ya que no se trata como se resalta en el diagrama (Ilustración 12) de una tarea en particular sino de un proceso implícito que surge de una política orientada a la satisfacción del cliente, por lo tanto el concepto de fidelización que posee la empresa dista mucho de lo que realmente significa en la teoría y en la práctica, de ahí que la empresa deba recurrir a la pérdida de rentabilidad para lograr retener a sus clientes insatisfechos.

Luego la falta de claridad en cuanto a las condiciones para dar de baja el servicio también son motivo de quejas recurrentes, ya que generalmente una vez el cliente solicita la cancelación debe esperar un mes más hasta que se haga efectiva (con el abono correspondiente) y en el peor de los casos con fallas en el servicio, y posteriormente la entrega de los equipos como requisito final para llevar a cabo el

cese de servicio, con todo lo que implica ir hasta una de las pocas sucursales de la empresa y esperar el momento de atención, lo que de nuevo es motivo de reclamos.

4.1.2.3 Planificación

Ilustración 17: Habilitación de la red



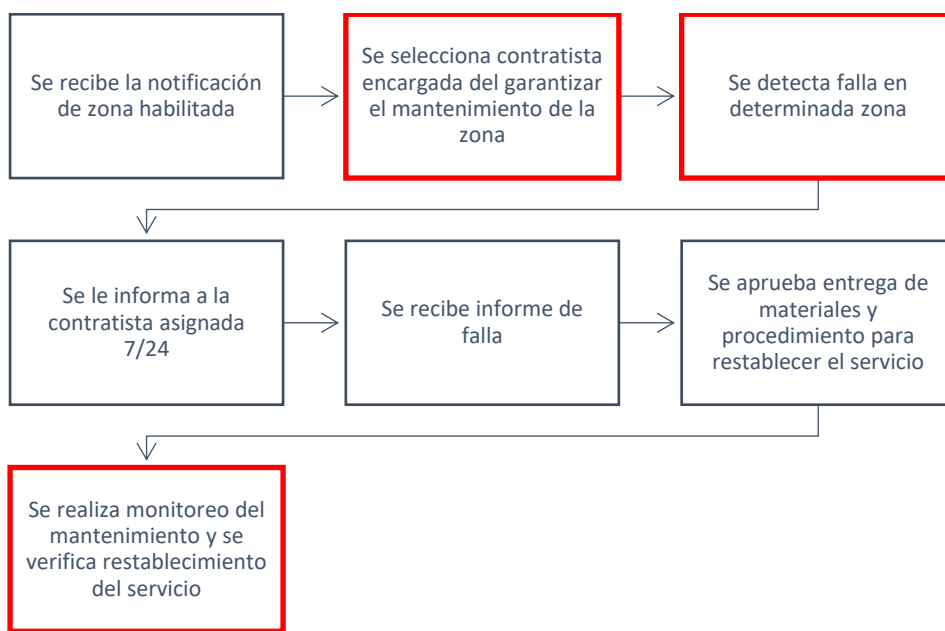
En el proceso de habilitación de la red se presentan principalmente problemas relacionados con la burocracia estatal, la planificación, contratistas; en muchos casos es necesario una larga espera hasta que las diferentes municipalidades habiliten el ingreso de la empresa y la ejecución de las obras, posteriormente no se cuenta con una planificación detallada donde se estimen los recursos, la mano de obra y el tiempo necesario para concluir el proyecto, y de elaborarse, los cambios recurrentes de prioridades y disponibilidad de recursos no permitirían un adecuado desarrollo, a su vez, debido a la falta de profesionalización de las contratistas, la ejecución de las obras regularmente superan los tiempos establecidos para la finalización y se deben realizar reprocesos debido a la calidad deficiente de la obra.

En el diagrama (Ilustración 13) se puede observar que se resaltan aquellas tareas que representan una problemática para el proceso, ya que en la mayoría de las ocasiones la cantidad de materiales y los planos no coinciden con los requerimientos de las obras, lo que representa retrasos y reprocesos en el proceso, luego como se mencionó anteriormente la falta de capacitación y compromiso de las empresas tercerizadas dilatan los tiempos de entrega, posteriormente y debido al tiempo de

retraso y a las exigencias de la dirección muchas de las obras son entregadas con bajos estándares de calidad por parte de los empleados presionados por el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo que a mediano plazo repercute en reclamos de los clientes debido a las fallas del servicio o la falta de cumplimiento de los estándares de construcción de la red de telecomunicaciones.

4.1.2.4 Operaciones

Ilustración 18: Mantenimiento de la red



El mantenimiento de red no presenta un plan de mantenimiento como tal, más bien se centra en cubrir las emergencias que se presentan en los diferentes puntos de la red de telecomunicaciones, no existe un monitoreo programado del estado de los dispositivos que conforman la red, es decir, no es posible conocer el estado de deterioro de dichos dispositivos, por tal motivo, solo se reparan o cambian cuando existen fallas en la red, ignorando la importancia de un plan preventivo antes que correctivo, pues según (Crosby, 1987) solo a través de medidas preventivas es posible lograr un «Aseguramiento de la calidad», de esta forma se ahorra tiempo y dinero en medidas correctivas, y así, la mejor forma de iniciar con una política de calidad basada en la prevención es logrando que todas las tareas se hagan bien a la primera vez, por tal razón (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998)

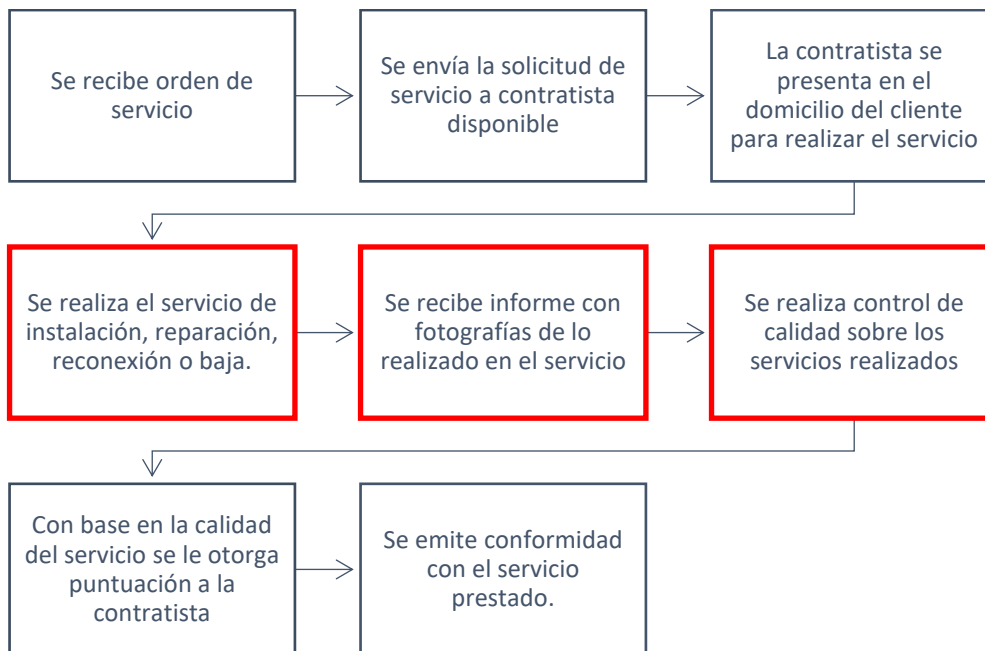
afirma que los costos de prevención no incluyen a los costos de mantenimiento, ya que la prevención hace parte de la ejecución de la tarea mientras que el mantenimiento es posterior a esta.

En el caso de la empresa objeto de estudio se confunde el concepto de mantenimiento con el de asistencia técnica, en el diagrama (Ilustración 14) se observan las tareas críticas en el proceso, donde la contratista seleccionada para realizar las labores de «mantenimiento» no intervino en la construcción de la red, pudiendo hacerlo lo que simplificaría la operación al conocer el estado de la red que se construyó y por otro lado las labores de mantenimiento se llevan a cabo solo una vez que se perciben fallas en el servicio.

La infraestructura básica para llevar las telecomunicaciones a los hogares están conformadas por los postes, cable de acero que soporta el cable de cobre y otros dispositivos, fibra óptica y demás activos necesarios para propagar la señal comúnmente instalados en los postes, pues bien, a no ser que sea inminente la caída del posteo no se realiza ningún tipo de acción preventiva que garantice el correcto funcionamiento de la infraestructura, además, todo tipo de acciones de mantenimiento ya sea preventivo o correctivo en la red se lleva a cabo por una empresa contratista asignada al sector, la cual debe garantizar una disponibilidad 7/24 y cobra un canon mensual por dicha labor independiente de la necesidad de mantenimiento o no.

4.1.2.5 Field Service

Ilustración 19: Orden de servicio



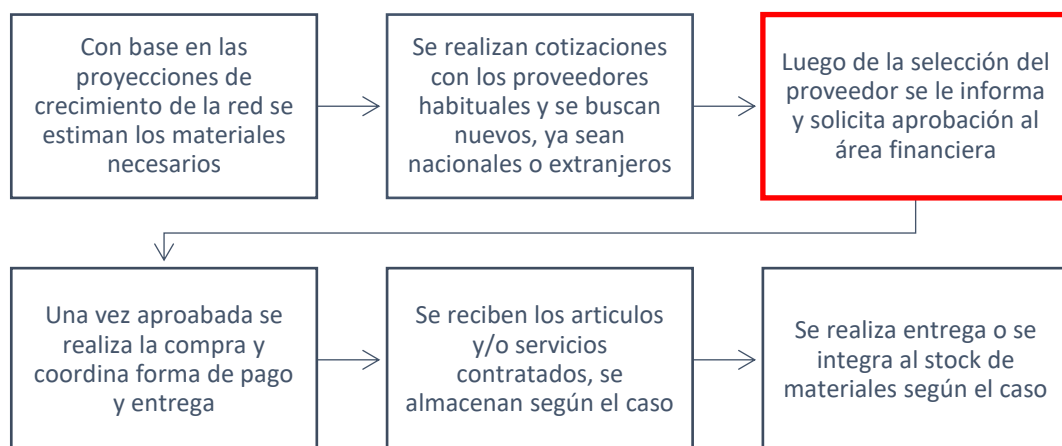
El área de field service, se centra principalmente en la ejecución de las órdenes de servicio, ya sea de instalación, reparación o baja, en cualquiera de los segmentos en los cuales opera la empresa, como lo son, hogares, barrios cerrados, grandes cuentas y gobierno, el objetivo principal del área es cumplir con la ejecución de la totalidad de las ordenes de servicio en el tiempo estimado y sin la necesidad de incurrir en reprocesos, es decir, más de una visita al sector o al cliente, éste objetivo es todo un desafío si se tiene en cuenta que la ejecución de las tareas está a cargo de contratistas, las cuales carecen de estructuras administrativas definidas y personal con un formación integral que garantice la calidad del servicio, lo cual contribuye al incumplimiento de las ordenes de servicio y genera reprocesos de las tareas.

En el diagrama (Ilustración 15) se resaltan las tareas del proceso que debido a su desempeño afectan directamente en la calidad del servicio, donde la falta de capacitación del personal que tiene contacto directo con el cliente carecen de lo que (Tschohl, 2008) llama las ocho actitudes del empleado que incrementan el valor del servicio y son, profesionalismo, orientación hacia las personas, disponibilidad, respeto básico, respuesta personalizadas, confiabilidad, prioridad al cliente y actitud

positiva, luego, teniendo en cuenta lo anterior otra empresa tercerizada realiza el control de calidad de manera aleatoria y finalmente con base en esta información personal de la empresa emite un parte de conformidad sobre el servicio prestado, ninguna de las personas que intervino en este proceso y especialmente en las actividades remarcadas fue capacitada en calidad del servicio.

4.1.2.6 Compras y contrataciones

Ilustración 20: Compras



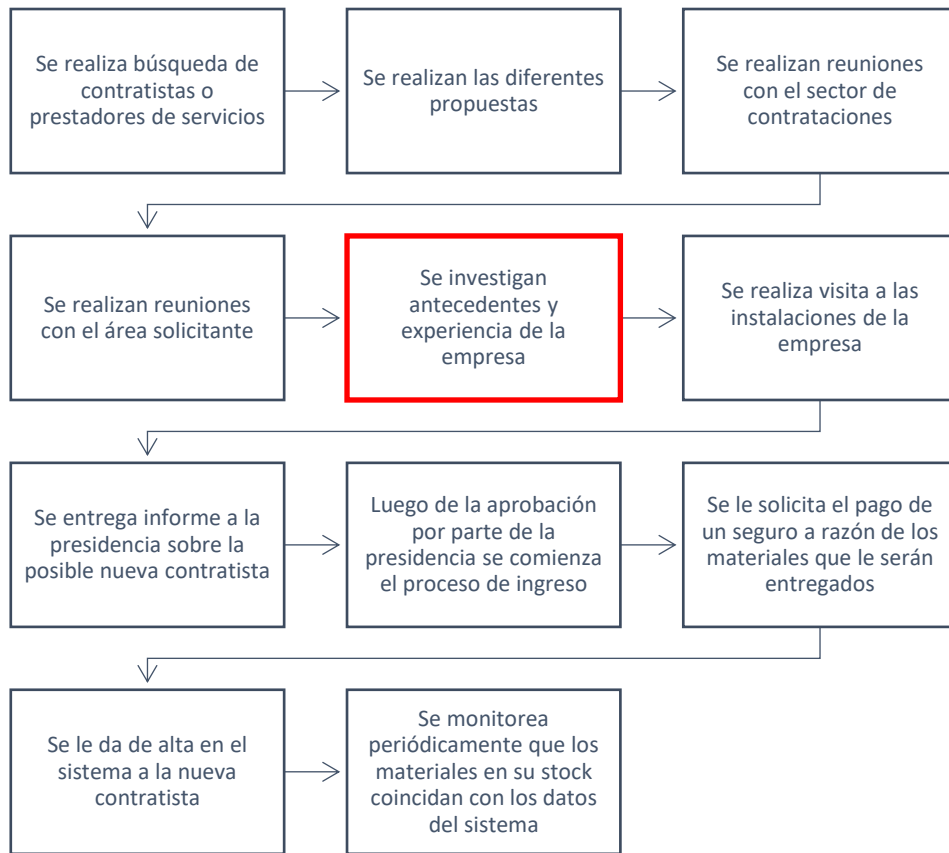
Dentro de la dirección de compras existen dos gerencias, una se encarga de las compras indirectas y la otra de las compras directas, la primera se centra en adquirir todo aquello que se relacione con el desempeño de la función administrativa y gestión de los recursos (artículos de oficina, licencias de software, celulares, computadoras, etc.), la segunda se encarga de realizar todas aquellas compras vinculadas directamente con los recursos necesarios para sostener la infraestructura de la red de telecomunicaciones (Móviles, herramientas, postes, fibra óptica, baterías, herrajes, codificadores, etc.), para ambos casos el proceso en términos generales es el mismo, con la salvedad que en el caso del área de compras directas se administran gran cantidad de materiales, desde grandes y costosos dispositivos electrónicos hasta unidades de pernos de centavos de dólar.

En el diagrama anterior (Ilustración 16) se resalta la tarea que afecta directamente el resultado del proceso, ya que la selección del proveedor depende en gran medida

del precio, disponibilidad de los materiales y finalmente calidad, luego la permanencia del proveedor y de los demás proveedores ya sea de materiales o servicios depende fundamentalmente de la posibilidad de sostener un precio competitivo, de lo contrario se iniciará la búsqueda de uno nuevo.

La gran mayoría de estos materiales se distribuyen en las diferentes contratistas que se encargan de llevar a cabo las obras para construir la red, la entrega se realiza luego de un cálculo estimado de los materiales necesarios para la ejecución de la obra, dichos cálculos con frecuencia no se ajustan a la realidad y en el campo se encuentran faltantes y excedentes según el tipo de material, posteriormente para controlar el consumo real, una vez finalizada la obra se envía a una empresa contratista a realizar un relevamiento de los materiales utilizados, a su vez la empresa que ejecutó la obra envía un informe sobre la cantidad de materiales consumidos y los trabajos adicionales al presupuesto que se debieron realizar si es el caso, posteriormente se contrasta ésta información con la del relevador y se procede a determinar la cantidad de materiales propiedad de la empresa en poder de la contratista, toda el movimiento de materiales es registrado en un sistema de administración de recursos que a su vez depende del sistema de gestión general usado en la empresa, ambos sistemas basados en sus prestaciones y según la opinión de los empleados se encuentran en un alto grado de obsolescencia, lo cual dificulta la optimización de tiempos y recursos, además de no permitir la trazabilidad de los procesos y para el caso la cantidad real de materiales tanto en poder de la empresa como de las contratistas, lo que a menudo es motivo de malestar entre ambas partes cuando no existe un acuerdo y la empresa se ve obligada a solicitar a la contratista el reembolso por el valor de los materiales faltantes.

Ilustración 21: Contrataciones



En cuanto a las contrataciones, la principal actividad se centra en lograr la vinculación de empresas contratistas que contribuyan a aumentar los niveles de calidad del servicio, teniendo en cuenta que gran parte de las actividades relacionadas con la prestación de este (Centros de contacto, administración de software, publicidad, diseño de planos, obras de red, mantenimiento de red) se encuentra a cargo de empresas contratistas, la selección de éstas es fundamental para la competitividad de la empresa.

La tarea que se resalta en el diagrama (Ilustración 17) es la que más deficiencia presenta el proceso de contratación, ya que como se viene mencionando a lo largo del análisis la empresa no prioriza las capacidades ni la experiencia en la prestación del servicio de sus proveedores, por lo tanto, la capacidades y habilidades de las empresas contratistas en este sentido no son relevantes en el momento de incorporarlas al proceso, en cambio se prioriza la «productividad» con un enfoque

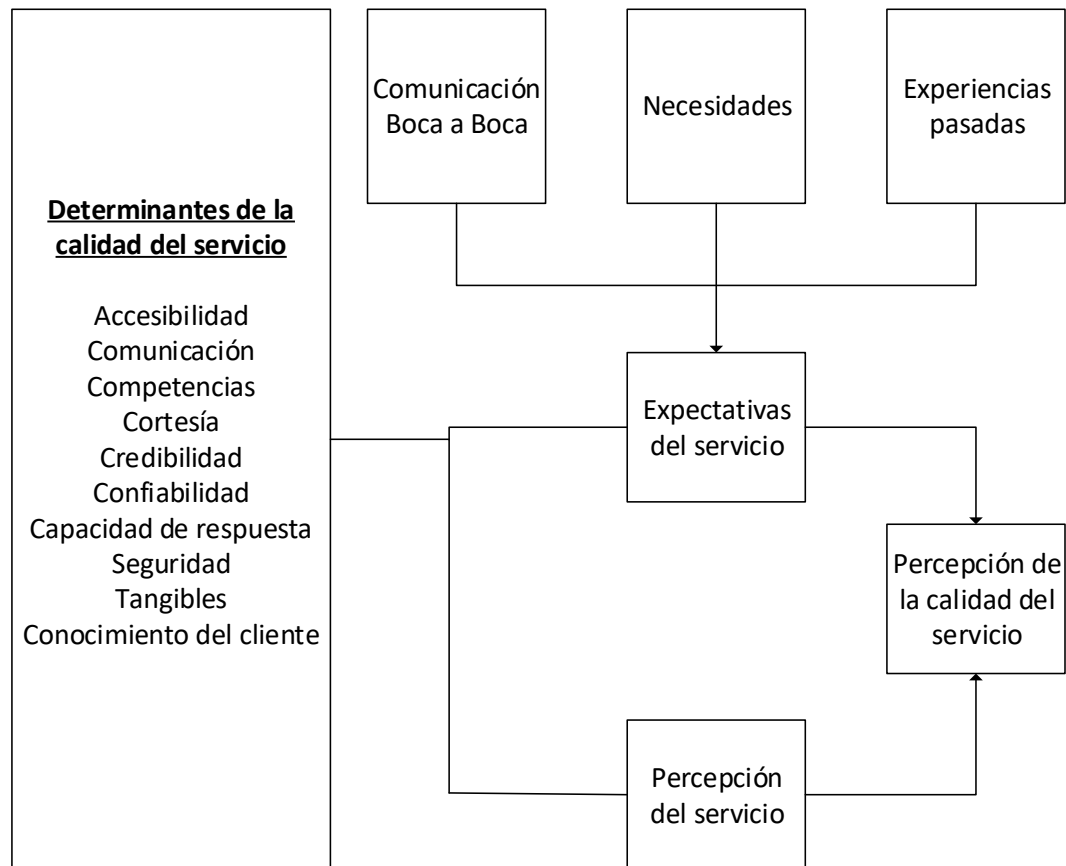
manufacturero, la cual consiste en ejecución de órdenes de servicio por día al menor costo posible, si bien se buscan antecedentes y evidencia de capacidades técnicas no se priorizan las capacidades funcionales.

El mercado de empresas contratistas no es reducido pero tampoco abunda y cuando el filtro se aplica al grado de profesionalización de las empresas las opciones disminuyen considerablemente, además, temas como las condiciones laborales de los empleados en las respectivas empresas, los recursos disponibles, la infraestructura operativa y administrativa, dificultan la selección de contratistas. De igual forma las condiciones impuestas por la empresa en cuanto al tiempo de pago y posteriormente la burocracia, cantidad de documentos y por consiguiente la demora en la liquidación de los trabajos realizados desalientan y según las contratistas consultadas llevan al límite su capacidad financiera para cumplir con los diferentes costos que su actividad requiere.

4.1.2.7 Factores que influyen en la pérdida de clientes luego del análisis de los procesos clave para la entrega del servicio

Teniendo en cuenta que cada una de las actividades y de los subprocesos que hacen parte del proceso general en la entrega de la prestación de servicio determinan la calidad percibida por el cliente y su satisfacción, lo que influye directamente en la continuidad de la relación del cliente con la empresa, se realiza un análisis de los subprocesos clave y sus actividades con base en el modelo de los «Determinantes en la percepción de la calidad del servicio» de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) mediante el cual se clasificarán las fallas identificadas en dichos subprocesos.

Ilustración 22: Determinantes en la percepción de calidad del servicio



Fuente: (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

En el gráfico anterior se puede observar cómo, según los autores, influyen ciertas características determinantes para la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente, la que a su vez está precedida por una serie de factores como las expectativas, experiencias, necesidades y comentarios de otros usuarios.

- ✓ **Accesibilidad:** Facilidad con la cual el cliente puede contactar con la empresa, canales de comunicación habilitados, rapidez en el tiempo de respuesta.
- ✓ **Comunicación:** La forma en la cual la empresa se logra persuadir a sus clientes sobre las diferentes características del servicio ofrecido, el uso de un lenguaje adaptado y claro para facilitar la interacción entre las partes, aspectos como explicar y solucionar un problema, cargos por el servicio,

alcance del servicio, tiempo estimado de respuesta, razones que llevan a la falla del servicio.

- ✓ **Competencias:** Las capacidades y el conocimiento que posee la organización para la creación y entrega del servicio, tales como, relaciones personales, soporte técnico, resolución de conflictos, persuasión.
- ✓ **Cortesía:** Hace referencia a la educación, respeto, empatía, solidaridad, calidez y demás aspectos que cada una de las personas que tienen contacto con el cliente debe poseer para lograr una adecuada comunicación.
- ✓ **Credibilidad:** Hace referencia a la confianza, honestidad, responsabilidad que proyecta la imagen que tiene la empresa en el mercado.
- ✓ **Confiabilidad:** La capacidad de la empresa de entregar en tiempo y forma el servicio bajo las condiciones establecidas entre las partes.
- ✓ **Capacidad de respuesta:** Hace referencia a la voluntad y predisposición del personal de respuesta en la prestación del servicio.
- ✓ **Seguridad:** Todas aquellas acciones que toma la empresa en pro de resguardar la inversión, privacidad, riesgos y peligros en los cuales esté expuesto potencialmente el usuario.
- ✓ **Tangibles:** Todos aquellos elementos físicos que hagan parte del proceso o la prestación del servicio en sí, como lo son dispositivos electrónicos para la recepción del servicio de telecomunicaciones, herramientas y equipos necesarios para el proceso, locales de atención.
- ✓ **Conocimiento del cliente:** La capacidad de la empresa para la recolección de datos, convertirlos en información y generar conocimiento que permita conocer las expectativas, preferencias y necesidades del cliente al mayor nivel de detalle posible.

Tabla 7: Determinantes de la calidad del servicio vs. Áreas clave de la empresa objeto de estudio

Determinantes	ÁREAS CLAVE					
	RR.HH	Marketing y Comercial	Planificación	Operaciones	Field Service	Compras y Contrataciones
Accesibilidad						
Comunicación						
Competencias						
Cortesía						
Credibilidad						
Confiabilidad						
Capacidad de respuesta						
Seguridad						
Tangibles						
Conocimiento del cliente						

En el cuadro anterior se resaltan aquellos determinantes que influyen negativamente en la percepción de calidad del servicio por parte del cliente, se puede observar como las fallas en la comunicación y la falta de competencias son comunes en la totalidad de las áreas, lo que indica la falta de una cultura organizacional enfocada hacia el servicio, afectando directamente la percepción de valor y la satisfacción del cliente, repercutiendo en la imagen de la empresa e influyendo directamente en la baja de clientes registrada por esta.

4.1.3 Análisis DOFA

A través de la información obtenida a lo largo de la investigación fue posible conocer diferentes aspectos de la empresa, los cuales permiten realizar un análisis desde diferentes enfoques, con el fin de conocer algunas características que describan su situación interna y externa, para de ésta forma obtener una visión general sobre la empresa, ayudando a esclarecer las causas del problema que motiva ésta investigación, en ésta ocasión se hará uso de la herramienta ideada por el Ing.

Albert S. Humphrey conocida como DOFA¹⁸ (D.W. Pickton, 1998) (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) y ampliamente utilizada en el ámbito empresarial.

DEBILIDADES

- ✓ **Programa de capacitación:** No existe un programa de capacitación establecido que involucre a todo el personal de la empresa, la capacitación solo está reservada para las áreas técnicas y en las demás áreas para jefes, gerentes y directores, excluyendo a gran parte del personal de la empresa.
- ✓ **Motivación:** Gran parte del personal consultado para el desarrollo de la investigación manifestó que no recibía ningún tipo de incentivos por el buen desempeño de la labor, no contaba con las herramientas necesarias o estaban obsoletas, además en muchas ocasiones sus conocimientos eran subestimados.
- ✓ **Sindicatos:** La empresa no tiene una buena relación con el sindicato, el cual ocasionalmente realiza cese de actividades como medida extrema a la falta de consideración sobre las peticiones de los trabajadores, lo que genera grandes traumatismos en el interior de la compañía y repercute en la calidad del servicio.
- ✓ **Infraestructura:** La infraestructura tecnológica de la empresa en lo que respecta a sistemas de administración y gestión es obsoleta teniendo en cuenta las características del servicio prestado, el número de clientes y empleados.
- ✓ **Clientes:** La empresa pierde cuenta con una tasa de deserción de 0,5% de clientes mensualmente (2500 clientes), además de la cantidad de clientes

¹⁸ Método ideado por el ingeniero químico Albert S. Humphrey, formado en la Universidad de Illinois y posteriormente con un MBA por la Universidad de Harvard, reconocido consultor de empresas, especializado en la gestión organizacional. Su método es conocido como *SWOT Analysis* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

inconformes que se manifiestan por los diferentes medios de comunicación, carece de clientes fieles.

OPORTUNIDADES

- ✓ **Experiencia:** La empresa cuenta con una larga trayectoria en el mercado, a través del tiempo ha logrado superar situaciones adversas tanto internas como externas, relacionadas con las crisis socio-económicas del país, muchos de sus directivos están con la empresa desde sus inicios, lo que les permite conocer como pocos los procesos de la empresa, los clientes y el sector de las telecomunicaciones.
- ✓ **Profesionalización:** Desde hace algunos años la empresa está llevando a cabo un proceso de profesionalización en las diferentes áreas, en especial en las áreas técnicas, además muchos de los profesionales incorporados han trabajado en la competencia y en diferentes empresas del sector de las telecomunicaciones.
- ✓ **Salarios:** En general los salarios de la empresa se encuentran por encima de la media del sector, lo que facilita la incorporación de nuevos profesionales y es valorado por los que integran la compañía.

FORTALEZAS

- ✓ **Reconocimiento:** La empresa cuenta con una fuerte presencia publicitaria en diferentes medios, eso acompañado a una larga trayectoria le ha brindado un gran reconocimiento de marca entre los clientes.
- ✓ **Presencia:** La presencia de la empresa en lo que respecta a la ciudad autónoma de Buenos Aires y a la provincia de Buenos Aires es bastante importante, además, en algunas zonas es el único prestador del servicio.
- ✓ **Precios:** Los precios de los servicios ofrecidos por la empresa son bastante competitivos, teniendo en cuenta los precios establecidos por los demás prestadores de servicios de telecomunicación en el mercado.

- ✓ **Cientes:** La empresa cuenta con una importante cartera de clientes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires y su red se amplía constantemente para llegar a más clientes en el mercado.

AMENAZAS

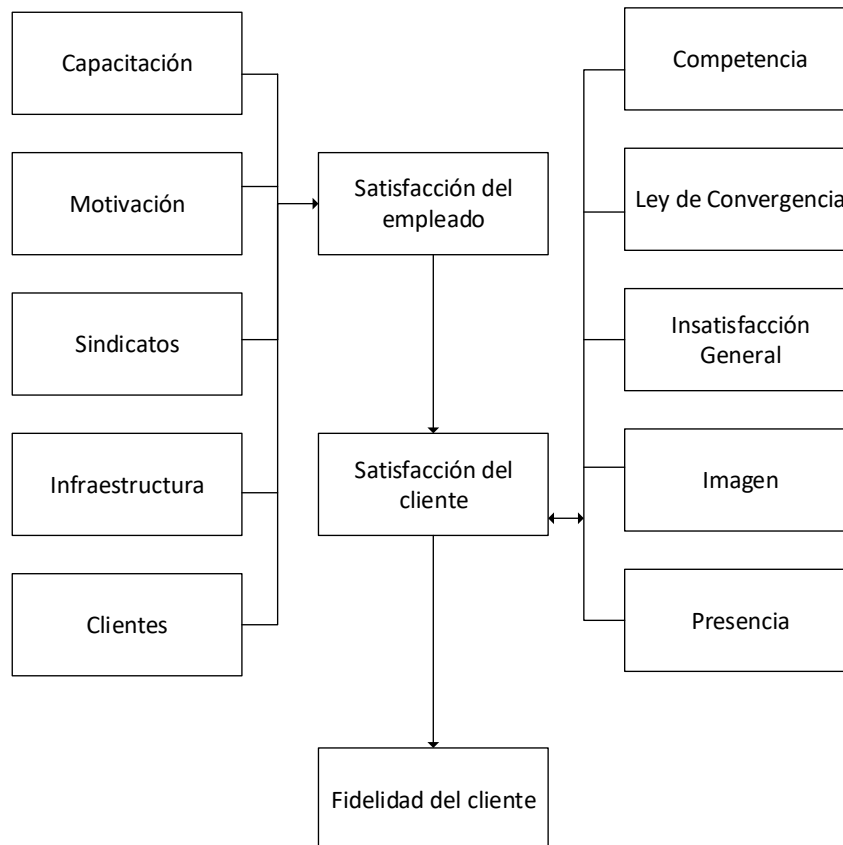
- ✓ **Competencia:** Su principal competidor cuenta con una importante estructura administrativa, tecnológica y financiera, además que supera ampliamente su cuota de mercado.
- ✓ **Ley de telecomunicaciones «convergencia plena»:** La cual permite a las empresas brindar el cuádruple play (telefonía móvil, telefonía fija, internet, TV por cable), lo que permite que empresas del sector de las telecomunicaciones que presten servicios de telefonía móvil también puedan brindar servicios prestados por la empresa (TV, Internet, telefonía fija.)
- ✓ **Insatisfacción general:** Existe una insatisfacción generalizada hacia las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en el país, con una predisposición de los clientes de recibir un mal servicio, lo que dificulta lograr su fidelidad y confianza.
- ✓ **Mala imagen:** En las diferentes redes sociales es común encontrar comentarios, blogs, videos y grupos que expongan abiertamente la baja calidad del servicio ofrecido por la empresa.
- ✓ **Falta de presencia:** La empresa no presta el servicio en zonas con un gran potencial de clientes.

Las debilidades, su relación con las amenazas y la influencia en la pérdida de clientes

Teniendo en cuenta el análisis realizado en las áreas clave y la influencia de diferentes factores en la percepción de calidad, valor y satisfacción del cliente, lo que influye directamente en la pérdida de clientes y, luego de realizar el análisis FODA, se realiza el siguiente diagrama con el objetivo de identificar el vínculo

existente entre las debilidades y las amenazas de la empresa con relación a la satisfacción del cliente y la posterior deserción de este.

Ilustración 23: Debilidades, amenazas y pérdida de clientes



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama anterior se puede notar como la mayoría de las debilidades encontradas en la empresa a través del análisis FODA confluyen en la falta de calidad de los procesos internos y a su vez en la insatisfacción del cliente interno de la empresa, lo que repercute directamente en la prestación del servicio final, reduciendo la percepción de calidad, el valor y la satisfacción del cliente con la oferta de la empresa. De igual forma se grafica como dicha insatisfacción del cliente interno y externo ubican a la empresa en desventaja con respecto a las amenazas que debe afrontar actualmente en el mercado, ya que ante una competencia fuerte, la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, la insatisfacción generalizada frente a la empresas prestadoras de servicios de telecomunicación y una imagen corporativa que carece de credibilidad, posiciona a la empresa con una ventaja

competitiva poco sostenible en el tiempo y otorga grandes ventajas a la competencia existente y potencial, es así como la falta de satisfacción del cliente impide la fidelización de este, dejando a la empresa en una posición vulnerable frente a las amenazas que atacan directamente a los clientes insatisfechos y no fidelizados.

CAPÍTULO V - Factores que influyen en la pérdida de clientes de la empresa objeto de estudio

5.1 Descripción del problema

Con el objetivo de contextualizar al lector se hace mención nuevamente al problema que dio origen a la presente investigación.

Actualmente la empresa objeto de estudio que se toma como referencia para la investigación cuenta con una alta tasa de bajas de clientes, existiendo más de dos mil bajas por mes lo que representa cerca del 0.5% mensual y el 6% anual del total de los clientes de la empresa, si bien los afiliados mensualmente superan las bajas, este aspecto presenta un panorama preocupante al mediano y largo plazo para los planes de crecimiento de la empresa; Conociendo de antemano que cada caso de pérdida de clientes depende de diferentes variables, tales como, el entorno socio-económico, mercado, cultural, tecnológico, además de la estrategia comercial, de gestión, cultura organizacional, y demás factores que influyen directa o indirectamente sobre una empresa prestadora de servicios, y en especial de telecomunicaciones. En esta ocasión, por medio de la presente investigación se pretende realizar un aporte sobre la importancia de la gestión y los procesos orientados a la calidad del servicio por medio de un enfoque en el cliente.

5.2 Identificando causas del problema

En la búsqueda de lograr identificar las principales causas que cada mes generan ésta gran pérdida de clientes para la empresa, se hará uso de diferentes herramientas utilizadas para la identificación de problemas en la industria de los bienes y los servicios por las compañías más importantes del mundo, para ésta ocasión se tomaran las herramientas recomendadas por Kaoru Ishikawa, el diagrama de Pareto y el diagrama causa y efecto (Diagrama Ishikawa) (Humberto Gutierrez Pulido, 2009).

5.2.1 Diagrama Ishikawa

En el siguiente diagrama se puede observar que se toman cinco causas principales (causas nivel 1) posibles que pueden llevar a la **pérdida de clientes** en la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, posteriormente cada una de estas causas se transforman en consecuencias de otras acciones (causas nivel 2), si bien es posible seguir en busca de causas más específicas (causas nivel 3), para el ejercicio se determinó que era suficiente.

Luego de realizar el análisis del diagrama se tomaron en cuenta las siguientes causas principales y sub causas como determinantes en la **pérdida de clientes** de la empresa objeto de estudio:

COMPETENCIA

- ✓ **Fuertes competidores:** La empresa comparte el mercado con competidores fuertes a nivel nacional, los cuales cuentan con una importante capacidad de inversión, comparando el presupuesto destinado a inversiones en el 2019, la empresa se encuentra en aproximadamente usd 1000 millones por debajo de sus competidores.
- ✓ **Mejor Marketing / Publicidad:** El competidor principal cuenta con una fuerte presencia en el mercado nacional de las telecomunicaciones, sus campañas de marketing y publicidad pueden verse con frecuencia en diferentes medios en todo el país, por lo tanto, la empresa objeto de estudio realiza una competencia regional y no nacional.

EMPLEADOS

- ✓ **Falta de capacitación:** La capacitación en la empresa solo abarca a ciertas áreas y niveles jerárquicos.
- ✓ **Falta de incentivos:** No existe ningún programa de incentivos para los empleados en la empresa.

- ✓ **Condiciones laborales:** Para algunas áreas y algunos empleados las condiciones laborales en cuanto a horarios y espacios de trabajo no son las adecuadas para desempeñar la labor.

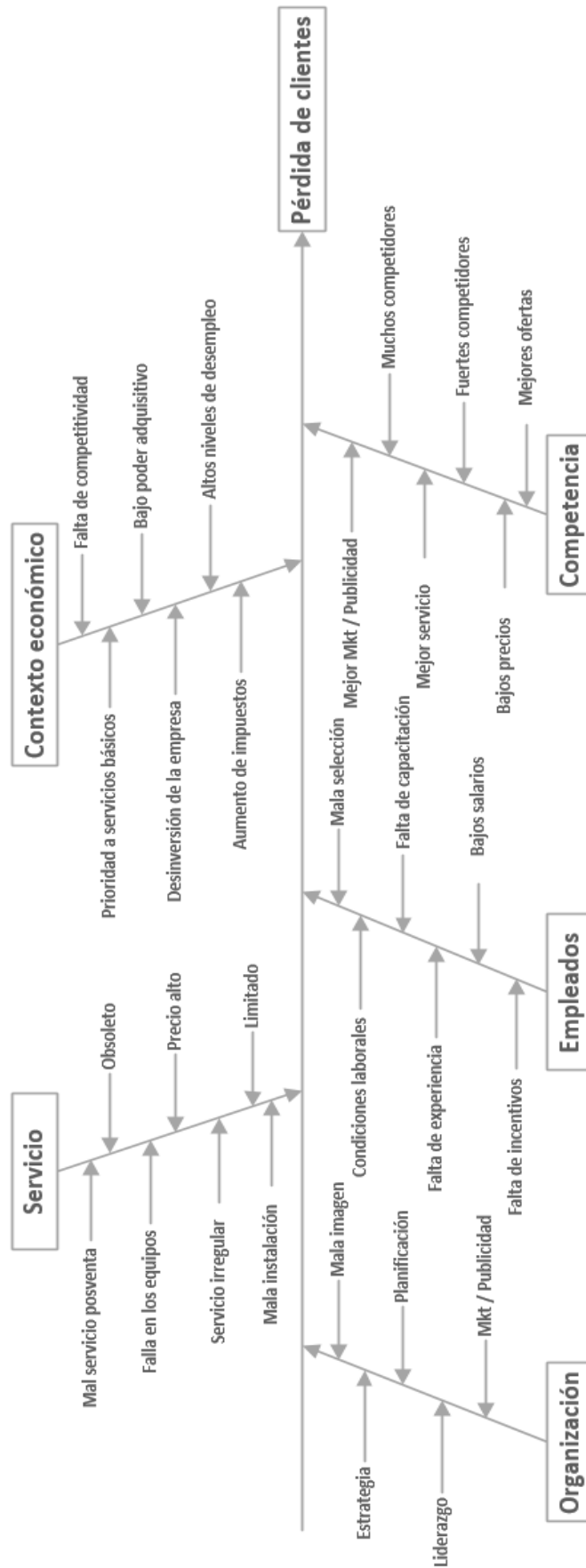
ORGANIZACIÓN

- ✓ **Estrategia:** No existe una estrategia definida para la mayoría de las áreas ni tampoco una que involucre a la organización.
- ✓ **Liderazgo:** Es evidente una falta de liderazgo desde las áreas directivas que guíen a la compañía hacia objetivos definidos y trabajen juntos con el personal de la empresa en pro de alcanzarlos.
- ✓ **Planificación:** La mayoría de las áreas carecen de una planificación, es común encontrar que las prioridades cambien frecuentemente.

SERVICIO

- ✓ **Mal servicio posventa:** El cliente reclama constantemente la falta de disposición por parte de la empresa para la pronta asesoría o solución de problemas.
- ✓ **Falla en los equipos:** Existen fallas en los equipos tanto de la infraestructura de la red como los terminales necesarios en los hogares para la prestación del servicio.
- ✓ **Servicio irregular:** Gran cantidad de los reclamos de los clientes se centran en la falta de continuidad del servicio.
- ✓ **Mala instalación:** En muchas ocasiones la calidad de la instalación del servicio no permite una buena prestación del servicio en un principio.

Ilustración 24: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO SOBRE «PÉRDIDA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES»



5.2.2 Factores que influyen en la pérdida de clientes según el diagrama de Ishikawa

	Influencia en la pérdida de clientes
Competencia	Una competencia con mayor presencia en el mercado y con mayor capacidad financiera tiene la oportunidad de incrementar su cantidad de clientes, realizar mayores inversiones en marketing, mejorar su infraestructura tecnológica, invertir en I+D, crear alianzas con socios estratégicos, adquirir competidores, implementar sistemas que permitan incrementar los conocimientos sobre sus clientes, para finalmente mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción del cliente, por lo tanto, si la empresa objeto de estudio no se centra en crear una ventaja competitiva basada en mejorar todos los aspectos en la prestación de servicios de telecomunicaciones, existe una alta probabilidad de que sus clientes insatisfechos y no fidelizados acudan a la competencia en busca de un servicio de mayor valor.
Empleados	La baja satisfacción del cliente interno y su falta de percepción de valor impide la creación de procesos de valor que permitan la satisfacción y fidelización del cliente, además, aquellos empleados que no encuentran en la compañía un buen lugar para realizar su labor y desarrollarse profesional y personalmente, no logran establecer un sentido de pertenencia con la empresa lo que en el mediano y largo plazo los lleva a buscar nuevas oportunidades en la competencia o en otros sectores de la industria.
Organización	Una cultura organizacional que carece de objetivos claros y enfoque en la prestación de un servicio de telecomunicaciones de calidad no puede entregar una oferta de valor para el cliente, la falta de liderazgo en la calidad del servicio crea una empresa enfocada principalmente en la adquisición de clientes y no en la satisfacción de estos, creando procesos propios de la industria manufacturera ignorando que la base de una empresa prestadora de servicios es la inclusión de sus clientes en el proceso productivo.

Servicio	<p>La imposibilidad de garantizar los servicios básicos contratados por el cliente afectan directamente la percepción de calidad y la imagen de la empresa en el mercado, además, si se tiene en cuenta que las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en la Argentina carecen de credibilidad, situaciones como fallas en la prestación de las señales de internet y televisión por cable, la demora en la resolución de estas, la falta de claridad en el momento de explicar los motivos del problema y el tiempo estimado para su solución, los inconvenientes para efectuar la baja del servicio, la falta de compensación por las interrupciones del servicio y demás situaciones que sobrecargan al cliente de responsabilidad al tener que ser este quien lidere la gestión y pronto solución del problema, donde el contacto con la empresa por parte del cliente no genera soluciones sino una mala experiencia que termina por crear una relación basada en la desconfianza y el deseo de conseguir una mejor empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones.</p>
-----------------	--

5.2.3 Diagrama de Pareto

Este diagrama tiene su nombre en honor al economista Vilfredo Pareto (1848 – 1923), es de carácter cuantitativo y su objetivo principal es identificar aquellos eventos que se repiten con mayor frecuencia y con base en esto establecer prioridades, así, será posible reconocer que el 80% de los problemas se deben al 20% de las causas (muchos triviales, pocos vitales), de esta forma se podrán centrar los esfuerzos en ese 20% con el fin de reducir considerablemente el total de los eventos problemáticos (Humberto Gutierrez Pulido, 2009).

Para la elaboración del siguiente diagrama se recolectaron datos sobre la cantidad de reclamos de los clientes y las causas que generaban estos reclamos, dichas causas se clasifican una vez se realiza la verificación del estado del servicio del cliente en el sistema de monitoreo de clientes implementado por la empresa objeto de estudio.

Tabla 8: Reclamos clientes sin servicio, sin solución de problema

Magnitud	Mes – 2017			Total
	Mayo	Junio	Julio	
PV	48	199	86	333
Sector	206	856	265	1327
Tramo	9	2	1	12
Total	263	1057	352	1672

PV: Propiedad Horizontal (Edificios).

Sector: Conjunto de clientes que dependen de un mismo servidor, generalmente entre 550 y 600 clientes.

Tramo: No más de 150 mts. de red de la cual dependen cerca de 20 clientes.

Los datos registrados en el cuadro anterior hacen referencia a reclamos de clientes debido a la interrupción total del servicio, los cuales llevan más de 5 días sin encontrar solución, es decir, 1672 clientes no contaban con servicio y después de cerca de una semana no encontraban ninguna solución por parte de la empresa, un corte con la fibra óptica que alimentaba varios sectores y PV incrementaron la cantidad de clientes sin servicio en el mes de Junio, éste tipo de eventos no es común pero todavía no existe un plan preventivo que disminuya la probabilidad del suceso.

Gráfico 21: Diagrama Pareto, promedio mensual de reclamos, año 2017

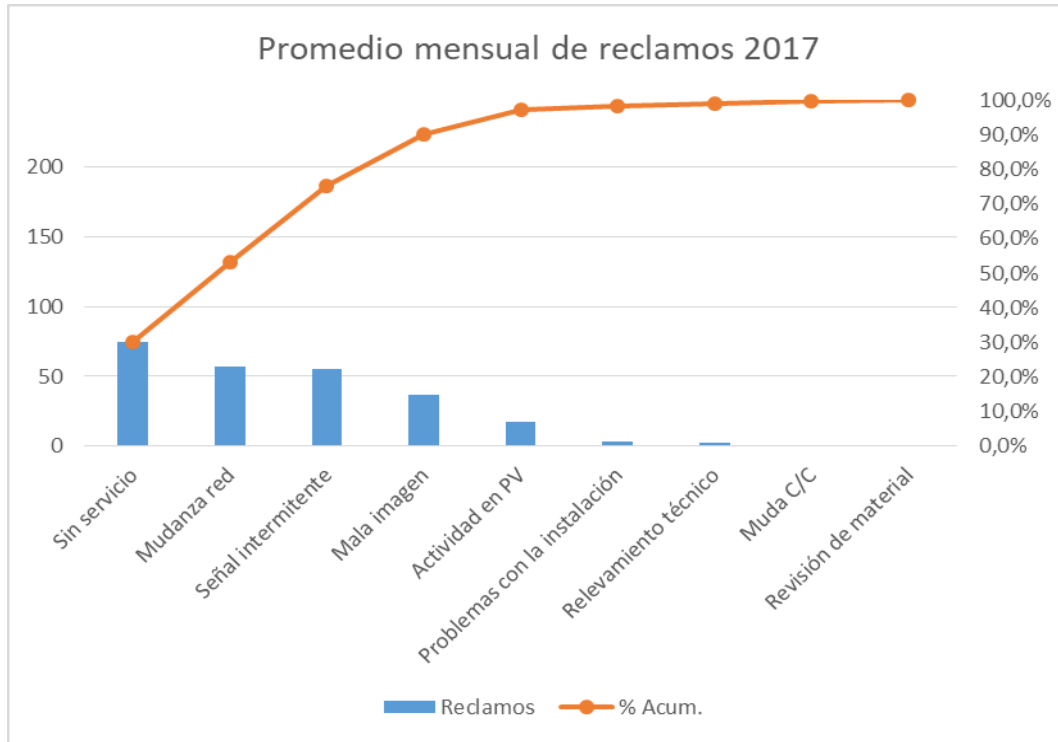


Tabla 9: Promedio mensual de reclamos, año 2017

Promedio mensual de reclamos 2017	
Causas	Reclamos
Sin servicio	75
Mudanza red	57
Señal intermitente	55
Mala imagen	37
Actividad en PV	17
Problemas con la instalación	3
Relevamiento técnico	2
Muda C/C	1
Revisión de material	1
Total	248

En el cuadro y diagrama anterior se registró el promedio de reclamos mensuales para el año 2017, se puede observar que el 75.4% de los reclamos están relacionados con la «Interrupción total del servicio», «La señal intermitente de internet» y «La mudanza de la red», este último ítem se refiere a la actualización de la red de señal

analógica a digital, en este caso los clientes permanecen sin servicio por varios días hasta que se realiza el cambio de la red.

Gráfico 22: Diagrama Pareto, promedio trimestral de reclamos, año 2017

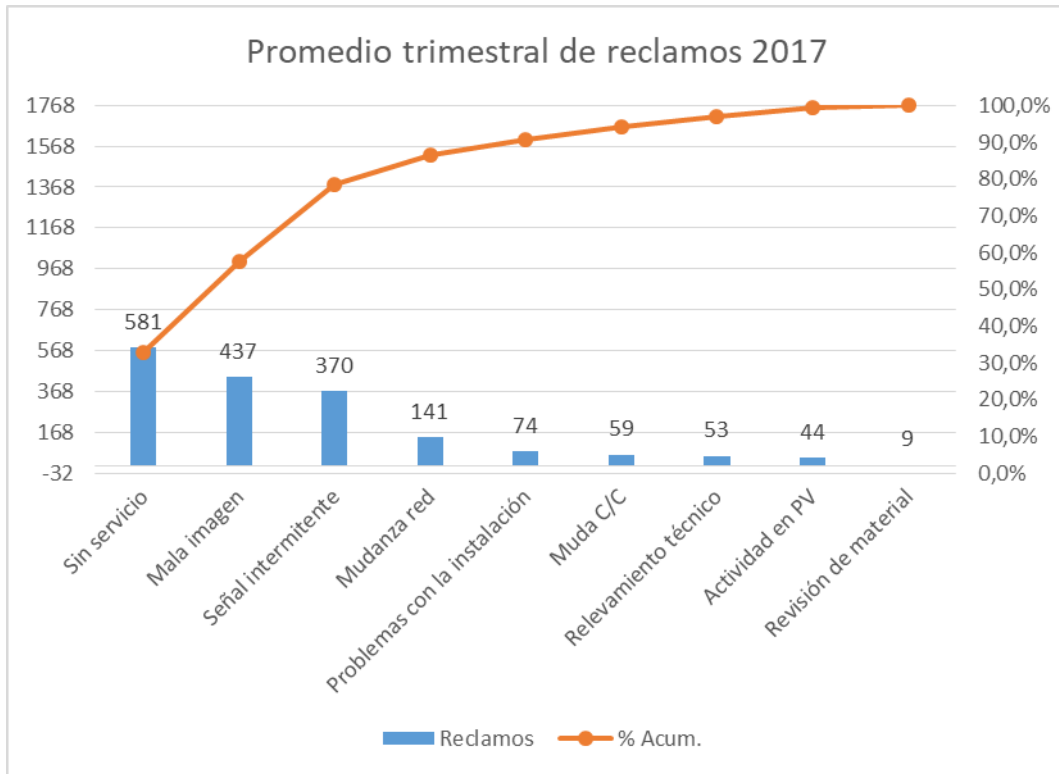


Tabla 10: Promedio trimestral de reclamos, año 2017

Promedio de reclamos trimestral 2017	
Causas	Reclamos
Sin servicio	581
Mala imagen	437
Señal intermitente	370
Mudanza red	141
Problemas con la instalación	74
Muda C/C	59
Relevamiento técnico	53
Actividad en PV	44
Revisión de material	9
Total	1768

De la tabla y el gráfico anterior se puede concluir que según los datos trimestrales en el año 2017 el 78.5% de los reclamos de los clientes están relacionados con la «Interrupción total del servicio», «La mala imagen en la señal de TV» y «La señal intermitente en la conexión a internet», es decir, aspectos básicos en la prestación del servicio.

Gráfico 23: Diagrama Pareto, cantidad de reclamos, año 2016

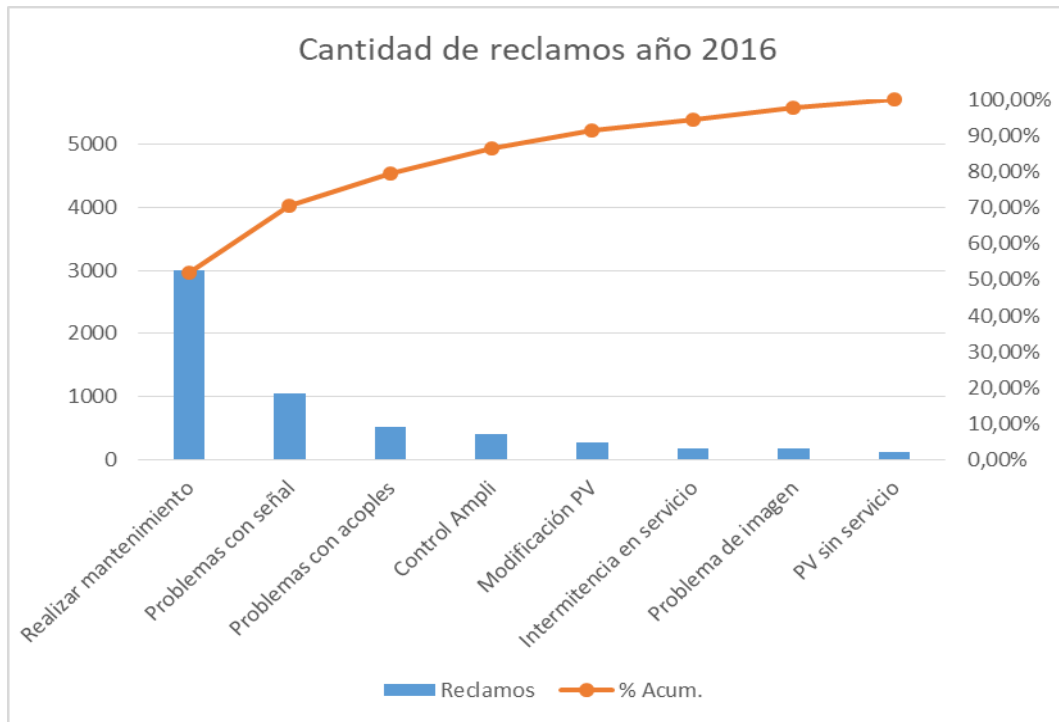


Tabla 11: Cantidad de reclamos, año 2016

Cantidad de reclamos año 2016	
Causas	Reclamos
Realizar mantenimiento	3005
Problemas con señal	1057
Problemas con acoples	520
Control Ampli	412
Modificación PV	273
Intermittencia en servicio	188
Problema de imagen	178
PV sin servicio	134
Total	5767

En el gráfico y tabla anterior se registraron los datos relacionados con las causas de los reclamos en el año 2016, es decir, se clasificaron los reclamos según los datos arrojados por el sistema de monitoreo de equipos y clientes, se observa que el 79.4% de los reclamos están relacionados con la necesidad de «Realizar mantenimiento», «Problemas con la señal de TV e internet» y «Problemas con los diferentes dispositivos (no electrónicos)» necesarios para la conexión hasta el cliente, sobresale el ítem «Realizar mantenimiento» como la causa del 52% de los reclamos de los clientes.

5.2.3.1 Análisis del diagrama de Pareto - Las fallas en la prestación del servicio básico

A partir de los diferentes datos encontrados y reflejados en los diagramas y cuadros anteriores se puede realizar un análisis donde se observa que una gran parte de los reclamos de los clientes a la empresa están directamente relacionados con la falta de prestación del servicio como tal, es decir, «Interrupción del servicio», «Intermitencia en la señal» y «Mala imagen de la señal de televisión», lo que lleva al cliente a determinar que la calidad del servicio prestado por la empresa no es la esperada por el cliente ni la prometida por la empresa, además, se puede observar la relación con estas fallas en los análisis mensuales y trimestrales con las razones que determinan los reclamos de los clientes según los datos anuales que se pudieron observar anteriormente, allí se puede encontrar que cerca del 50% de los reclamos están en función del mantenimiento de la infraestructura de la red, por lo tanto, existe una coherencia en los datos al notar que gran parte de las fallas del servicio se debe principalmente a la falta de un adecuado plan de mantenimiento por parte de la empresa.

Por tal razón al contrastar estos datos sobre las fallas técnicas de la red del servicio con los reclamos posteriores de los clientes relacionados con las demoras en la atención al cliente, la falta de disposición por parte de los empleados de la empresa, la falta de respuestas claras frente a un corte en el servicio, las promesas de pronto solución incumplidas, etc., dejan en entre dicho la calidad del servicio no solo en el aspecto técnico sino también en todos los servicios que hacen de apoyo a este y son igual de importantes, teniendo en cuenta de que si el cliente manifiesta problemas

con el servicio adquirido lo mínimo que espera son respuestas y soluciones rápidas y precisas, fallar en el proceso operativo y en el proceso posventa en un sector tan sensible como los servicios solo puede lograr una gran cantidad de clientes insatisfechos.

5.3 Causas estratégicas de la pérdida de clientes

Luego de analizar los resultados de los diferentes análisis con las herramientas para identificación de problemas cuantitativas como lo es el diagrama de Pareto y cualitativas como el diagrama de Ishikawa se pueden identificar las siguientes causas estratégicas que llevan a la pérdida de clientes por parte de la empresa objeto de estudio

5.3.1 Causa 1: El cliente está ausente de los procesos

Existe un personaje dentro del mundo de los negocios que maneja la mejor información acerca de determinado producto y/o servicio, además, siempre está dispuesto a compartir esta información ya sea explícita o implícitamente, más que un personaje es un rol que las personas cumplen habitualmente a lo largo de sus vidas, ese personaje como se ha venido mencionando es «El cliente» (Albrecht & Zemke, 1985), y su información acerca de sus necesidades y expectativas es fundamental a la hora de ofrecer un servicio, por esta razón las decisiones que se tomen deben estar fundamentadas en gran medida en aquellos datos que de una u otra forma proporcionó el cliente o el grupo de clientes al cual se quiere llegar, ya que la empresa está creada en función del cliente y su supervivencia en el mercado depende de la aceptación de éste (Albretch, 1994).

La disponibilidad de información disponible actualmente puede llevar a pensar a las organizaciones que los clientes tienen absoluta certeza de lo que desean y por lo tanto el nivel de influencia en los procesos depende más de sus preferencias y necesidades que de la empresa como tal, pero según (Nicholas, Brent, & Cristina, 2017), la gran cantidad de información en muchos casos en lugar de empoderarlo en la toma de decisiones lo confunde y lleva a adquirir productos y servicios que realmente no se adaptan a sus necesidades y expectativas, por tal motivo uno de los

principales desafíos de las compañías es lograr que el proceso de compra y de interacción con el cliente sea lo más simple y dinámico posible, para esto es necesario el conocimiento del cliente y su vinculación en el proceso productivo.

La conexión con el cliente antes durante y después de la venta es fundamental para lograr fidelizarlos, lamentablemente y según (Larry, 2016) cerca del 60% de los clientes que manifiestan estar satisfechos con el proceso de compra de un producto y /o servicio en particular no vuelven a comprar en la misma empresa, y afirma que la razón principal es la falta de seguimiento y por lo tanto la desconexión entre el cliente y la empresa que surge una vez se realiza la compra, lo que representa grandes inversiones para la compañía en la adquisición de nuevos clientes, dejando a medio camino el proceso de fidelización, entrando en una espiral que nunca permite incrementar la cartera de clientes frecuentes, mientras que por el contrario, aquellas compañías que periódicamente contactan a sus clientes y manifiestan su interés por conocer su experiencia y proveer nuevos servicios que se adaptan a sus necesidad logran incrementar el número de ventas sin grandes inversiones en adquisición de nuevos clientes.

5.3.1.1 El desconocimiento del cliente

Las decisiones que se tomen dentro de la empresa deben estar fundamentadas en las necesidades y requerimientos de los clientes, las cuales en muchas ocasiones no son manifestadas explícitamente, es la empresa la que debe descubrir que espera el cliente y de qué forma puede cumplir y en lo posible superar sus expectativas, Karl Albretch en su libro «*Todo el poder al cliente*» (Albretch, 1994) toma como ejemplo a una cadena de hoteles que creyó saber de antemano cuál era la mejor oferta de servicios para sus clientes (cabe aclarar que ésta situación se originó en los años 80's por lo cual los servicios incorporados por el hotel y valorados por sus clientes distan mucho de los que podría ser en la época actual), por lo tanto realizó grandes inversiones en gimnasios, televisión en el baño, champú especial, videograbadora, lociones de baño, entre otras comodidades, luego, a través de una encuesta realizada por *The Wall Street Journal* se preguntó a los viajeros frecuentes sobre los servicios más relevantes y de mayor uso que tenían en cuenta en el momento de elegir o calificar su hospedaje en un hotel, a lo que respondieron que principalmente;

salones libres de humo, teléfonos de pulsador y entrega gratuita de periódicos a la mañana, en este caso es evidente que el hotel estaba haciendo una gran inversión de tiempo y dinero en brindar servicios poco relevantes para los clientes, y tal vez perdiendo la oportunidad de mejorar e innovar en servicios que son del agrado del cliente y marcan la diferencia en el mercado (Tax, Colgate, & Bowen, 2006).

En el caso la empresa objeto de estudio cuenta con la siguiente oferta de servicios:

Tabla 12: Oferta de servicios de la empresa objeto de estudio

Paquete	Megas	Canales HD*	Canales Premium	Canal Adultos	Series y películas On Demand	Precio (USD)
1	30	Gratis 6 meses / 50% 6 meses	Gratis 3 meses / 50% 3 meses	Gratis 3 meses	Incluido	\$63
2	50	Gratis 6 meses / 50% 6 meses	Gratis 3 meses / 50% 3 meses	Gratis 3 meses	Incluido	\$68
3	100	Gratis 6 meses / 50% 6 meses	Gratis 3 meses / 50% 3 meses	Gratis 3 meses	Incluido	\$87
4	300	Gratis 6 meses / 50% 6 meses	Gratis 3 meses / 50% 3 meses	Gratis 3 meses	Incluido	\$342

*En total se ofrecen 60 canales en HD de una oferta total de alrededor de 200 canales.

Adicional a esto cuenta con cerca de 6500 puntos de conexión Wi - Fi en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires a los cuales pueden acceder sus clientes por determinados periodos de tiempo desde cualquier dispositivo con conexión Wi – Fi (Celulares, computadoras, Tabletas), hasta acá la principal oferta de servicios con la que cuenta la empresa, luego, por un abono extra, es posible agregar diferentes tipos de servicios como la posibilidad de contar con la señal televisiva de los partidos del fútbol argentino, y la oferta premium de los canales incluidos en los diferentes paquetes mencionados en el cuadro anterior.

Con el fin de realizar un análisis con respecto al conocimiento del cliente por parte de la empresa, se debe tener en cuenta cuál es la oferta de su principal competidor en la ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, la oferta de servicios del principal competidor es la siguiente:

Tabla 13: Oferta de servicios de la competencia directa

Paquete	Megas	Canales HD / SD	Series y películas On Demand	Canales Premium	Promoción	Precio (USD)
1	25	79/200	Incluido	Incluido	-35% x 12 meses	\$78
2	50	79/200	Incluido	Incluido	-35% x 12 meses	\$86
3	100	79/200	Incluido	Incluido	-25% x 12 meses	\$111

Cabe aclarar que existen más empresas competidoras en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires, pero para el ejercicio y la investigación solo se va a tener en cuenta aquel competidor que cuenta con servicios similares y participan en el mismo nicho de mercado, es decir, el competidor directo en este caso.

Teniendo en cuenta los servicios que ofrecen las dos empresas, se puede observar que si bien el competidor de la empresa objeto de estudio ofrece un servicio más amplio en cuanto a televisión por cable y entretenimiento, también a su vez cuenta con un precio más alto, pero también es cierto que la empresa objeto de estudio ofrece servicios adicionales que su competencia no puede ofrecer (aumentando el valor del precio final), pero en su prestación de servicios básicos de televisión por cable e internet no se marcan grandes diferencias, como se puede observar la cantidad de megas ofrecidas en internet son iguales y a continuación se puede observar en detalle su oferta de entretenimiento por medio de canales de televisión:

Tabla 14: Comparativa oferta de servicios

Canales HD	Objeto Estudio	Competidor
Nacionales	7	11
Deportes	9	10
Infantiles	5	4
Música	3	2
Premium	11	8
Cine/Series	18	20
Variedades	10	14
Total	63	69

Del anterior cuadro se puede concluir que, si bien la empresa competidora cuenta con una mejor oferta de canales de entretenimiento, ésta diferencia no es sustancial y no es determinante en la alta deserción de clientes de la empresa objeto de estudio, donde la tasa de bajas ronda los 2500 abonados por mes, a raíz de la cantidad de bajas, la empresa realiza importantes inversiones en ofrecer un mejor ancho de banda, incluir servicios que marquen la diferencia con la competencia, pero principalmente hace foco en aumentar la cobertura de su red que llega a toda la ciudad de Buenos Aires y aproximadamente al 70% de la provincia de Buenos Aires.

Al consultar a cerca de 100 usuarios de servicios de telecomunicaciones relacionados con señal de televisión por cable y conexión a internet sobre las prioridades, disconformidades y expectativas con los servicios prestados por las empresas que contrataron, se pudo encontrar que más allá de contar con los servicios básicos como lo son una buena señal de televisión y una buena conexión a internet necesitan una resolución pronta de sus problemas, comunicarse rápida y fácilmente con la empresa y saber que esta los escucha y está dispuesta a resolver el problema.

¿Elija de la siguiente lista los tres (3) puntos más relevantes para usted cuando contrata servicios de TV y/o internet con una empresa de telecomunicaciones?

- Plataforma para ver películas y series (Con costo adicional)
 - Canales premium (Con costo adicional)
 - Asesoramiento las 24 hrs con espera de max. 5 min para contacto inicial.
 - Solución de problemas en 12 hrs o menos
 - Compensación por fallas en el servicio
 - Descuentos del 30% en el precio final por los 3 primeros meses
-

La pregunta anterior, una de las realizadas en la encuesta, arrojó el siguiente resultado; El **63%** de las personas encuestadas priorizó que la empresa se centre en resolver los problemas en un lapso de 12 horas o menos, el **57%** prefiere una compensación por fallas en el servicio y el **44%** prefiere un asesoramiento telefónico las 24 horas con una espera máxima de 5 minutos para el contacto inicial.

Con base en estos resultados se puede concluir que, además de prestar los servicios básicos (TV e Internet) la empresa debe incluir los servicios postventa como un tema prioritario para el éxito del negocio, como se pudo observar anteriormente la oferta de paquetes de servicios no varía mucho en el mercado y las empresas oferentes no presentan grandes innovaciones que marquen una diferencia significativa, en este sentido, la competitividad debe enfocarse en reducir las fallas en la prestación de los servicios básicos y luego realizar una inversión en el desarrollo de la infraestructura para permitir un contacto más fluido con el cliente, si bien la competencia obliga a incorporar nuevos productos en la oferta, es importante que a la par de la implementación de estos nuevos productos se invierta en una infraestructura que permita el acercamiento del cliente con la empresa, comprendiendo que las prioridades, necesidades y expectativas del cliente no pasan por una mayor oferta de servicios.

5.3.1.2 La poca importancia de la voz del cliente

Escuchar a los clientes y a los clientes potenciales es un aspecto clave para tomar decisiones lo más ajustadas posibles a la realidad, en el caso de una empresa prestadora de servicios, el contacto con el cliente es constante y por ende tener conocimiento de lo que lo satisface es fundamental para saber qué y cómo se le puede brindar el servicio, además de implementar mejoras que sumen a la experiencia del cliente (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013). Pretender ofrecer un servicio dejando la opinión del cliente de lado puede ser una decisión trascendental para el rumbo de la empresa, de igual forma tomar una decisión de este tipo y en particular en el sector de los servicios puede parecer más a un desafío a la suerte que a un emprendimiento, y no solo en los inicios de la empresa, sino en cada uno de los aspectos que se lleven a cabo con vista en entregar un producto final, y aun así no basta con eso, también una vez que se le ha entregado al cliente su servicio se debe continuar con la relación, pues de ahí depende en gran medida la competitividad de la compañía.

Existen diferentes medios por los cuales se puede tener un contacto fluido con el cliente, redes sociales, chats en la página de la empresa, correo electrónico, contacto telefónico, sucursales virtuales y finalmente las sucursales físicas, actualmente y a pesar de la comodidad y la reducción de costos que representan la comunicación a través de los medios no tradicionales (redes sociales, chats, correo electrónico, sucursales virtuales) la preferencia de contacto en caso de consultas sigue siendo el teléfono, ya que por este medio el usuario puede realizar su consulta y manifestar su inconveniente con el servicio a través de un interlocutor que toma su reclamo o resuelve una duda puntual.

¿Cuál es su medio de comunicación preferido en el momento de contactar con su empresa proveedora?

Sucursal física

Sucursal virtual

Teléfono

Redes sociales

Al realizar la pregunta anterior a 100 usuarios, el **70%** eligió el teléfono como el medio de comunicación preferido para contactar con su empresa prestadora de servicios, lo que indica la preferencia de los usuarios en contar con un interlocutor que le permita un dialogo fluido y tome en cuenta sus requerimientos, a diferencia con los medios de comunicación no tradicionales donde muchas de las respuestas son automáticas y repetitivas, dejando al cliente la sensación de no haberse comunicado realmente con la empresa y desconfiando de la pronta respuesta a su solicitud y/o reclamo.

La empresa objeto de estudio cuenta actualmente con todos estos puntos de contacto con la excepción de la sucursal física, desde hace aproximadamente un año se tomó la decisión por parte de la presidencia de la empresa en retirar todas las sucursales físicas, primero con el objetivo de reducir los costos operativos y luego a raíz de una serie de comportamientos violentos por parte de los clientes inconformes que veían en la sucursal física un punto de desahogo a todas las frustraciones que les generaba el mal servicio que según ellos les brinda la empresa, si bien fueron casos incómodos, peligrosos y que además dejaban una muy mala imagen para la empresa, también es cierto que muchas personas que no están familiarizadas con los medios de comunicación no tradicionales fueron víctimas de este tipo de medidas, al no ser considerados por la empresa y encontrándose en muchos casos con locales vacíos cuando quisieron acercarse a esta.

Por su parte el teléfono, a pesar de ser el medio de comunicación preferido de los clientes, continúa siendo fuente de grandes fracasos a la hora de encontrar un contacto o una pronta solución, con llamadas en espera que pueden llegar incluso a los 15 minutos, promesas de solución de problemas que no se cumplen en el plazo esperado, información poco precisa y operadores con poca predisposición a brindar soluciones o con capacidad de acción limitada, entre otras razones que llevan al cliente a usar las redes sociales como único medio de descargo, donde lo que es para la empresa un medio para llegar a más cliente y publicitar sus productos se le transforma en un sinnúmero de malos comentarios con respecto a sus servicios.

Las quejas y los reclamos generados por el servicio ofrecido se centran básicamente en dos aspectos, baja calidad o ausencia del servicio y dificultades para el contacto

y solución del problema por parte de la empresa, aun así, los objetivos de la compañía se centran en ampliar la cobertura de la red y en sumar nuevos clientes, así, la solución de problemas por parte de la empresa está relacionada con la importancia del cliente, la insistencia del cliente o la cantidad de clientes afectados, lo que conlleva a un inconformismo de la media de los clientes ante la necesidad de una solución oportuna.

Por otra parte, la empresa solo conoce la opinión de los clientes en tres oportunidades puntuales, cuando al nuevo cliente se le realiza la instalación se le envía una encuesta de satisfacción sobre la contratación y el servicio prestado por la persona que realizó el trabajo, luego, cuando el cliente se comunica telefónicamente se le realiza una encuesta con respecto a la atención recibida por el operador y por último cuando el cliente solicita la baja del servicio se le pregunta cuál es el motivo principal por el cual renuncia a los servicios contratados con la empresa (este tipo de informacional es confidencial para la empresa y por esta razón no se pudo acceder a estas estadísticas), luego, no se realiza ningún otro tipo de sondeo para conocer la opinión de los cliente con respecto a diferentes cuestiones relacionadas al servicio prestado por la empresa, de esta forma, las acciones de mejora están direccionadas a la oferta de servicios y están motivadas principalmente por la competencia y por experiencias de otras empresas de telecomunicaciones en el exterior, de esta forma la participación del cliente en los procesos de la empresa es mínima y por esta razón el impacto de las mejoras no termina de seducirlo y la ventaja competitiva se centra en bajos precios.

«En apariencia muchas personas quieren seguir en un estado confortable de ignorancia, parecen pensar: Sí le pregunto a los clientes que es lo que sienten, empezaran a quejarse y tendré que hacer algo al respecto». (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994)

5.3.1.3 Convertir al cliente en un producto

Los clientes en grupo presentan comportamientos similares y tendencias en cuanto a colores, texturas, usos, dimensiones, etc., pero las experiencias de compra para cada persona contienen una alta dosis de subjetividad, y dentro de la gama de

productos ofrecidos cada quien tiene preferencias especiales (Carroll & Mui, 2008). En el sector de los servicios puntualmente, la importancia de estas experiencias representa el valor real de la oferta, por tal motivo la estandarización inflexible de los procesos de servicio conlleva a la despersonalización del proceso, centrándose en la producción en masa antes que en la entrega de un servicio que se adapte a las necesidades y preferencias del usuario, donde a través de un servicio de preventa se le enseñe y oriente sobre las diferentes variedades, usos y beneficios del producto con el objetivo de guiar al cliente en su proceso de compra, posteriormente conocer sus diferentes reacciones con el uso del servicio y estar siempre dispuesto a seguir en el proceso de orientación y solución de problemas, garantizándole el total cumplimiento de las promesas que lo llevaron a adquirir el servicio (Collier, 1987).

Es así como (Tschohl, 2008) hace énfasis en diferenciar entre servicio al cliente el cual se refiere a las políticas y operaciones y relaciones con los clientes hacen referencia al servicio y contacto diario con cada uno de los usuarios y es en este último donde se refleja la verdadera calidad del servicio a través de los aspectos más relevantes como son, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía, logrando un contacto cada vez más personalizado entre las partes, en la misma línea y según (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011) la usencia del cliente en el proceso de entrega del servicio puede significar la falta de investigación y definición de roles dentro de la organización, ya que generalmente en el sector servicios el cliente es co-creador y está directamente relacionado con su satisfacción y el valor percibido del servicio.

La aplicación del modelo T en la prestación del servicio

Para comenzar, si una empresa es prestadora de servicios y pretende orientar su actividad hacia la calidad de éstos, lo primero que debe comprender es que no es posible estandarizar el comportamiento humano, encasillar los procesos de servicios en un formato de fábrica de bienes limita considerablemente las posibilidades con las que cuenta la organización de satisfacer al cliente, generalizar la palabra procesos y relacionarlo directamente con la fabricación de bienes es un error muy común en el ejecutivo occidental, por tal motivo los procesos de servicios

deben alejarse de aquella línea de producción tan ingeniosa, pionera y eficiente ideada por Henry Ford para la fabricación del legendario modelo «T» (Ford, 1922).

En la empresa objeto de estudio existen tres unidades de negocio principalmente; hogares, corporativos y barrios cerrados, donde los hogares representan cerca del 75% de los ingresos de la compañía con una cobertura cercana a los 450.000 abonados, posteriormente los servicios corporativos representan un 15% de los ingresos, y finalmente los barrios cerrados representan alrededor del 10% de los ingresos de la empresa, éste último es un segmento relativamente nuevo que surgió a raíz del crecimiento de este tipo de vivienda, la cual demanda un servicio con características especiales en su instalación al ser principalmente cableado subterráneo, con lo cual se evita interferir en la estética y seguridad del lugar, además, el consumo de servicios por parte de este tipo de clientes supera la media de la empresa, es decir, se contratan a partir de 50 megas en el ancho de banda de internet, módems adicionales, señal de televisión HD y adquisición de paquetes adicionales.

Ésta clasificación es habitual en las empresas y es fundamental en la toma de decisiones, ya que permite obtener indicadores con respecto a la evolución del mercado en estos tres frentes, en los cuales también hace presencia la competencia, pero su éxito administrativo no debe trascender al plano de la prestación del servicio y el contacto con el cliente, en la empresa objeto de estudio, existen solo estos tres tipos de clientes y de la misma forma se les entrega el servicio, con tres opciones paquetes de servicios y tres protocolos de atención y solución de problemas para cada caso, siendo prioridad los clientes corporativos, posteriormente los barrios cerrados y por últimos los hogares, si bien existen procesos estándar en la contratación e instalación del servicio, se carece de un procedimiento documentado en cuanto al mantenimiento de la red y los equipos, la atención y solución de problemas de los clientes, esto en un principio podría ser visto como una señal de flexibilidad en los procesos, pero en realidad se trata de falta de lineamientos en las diferentes áreas de la empresa que lleva a tomar acciones basadas en el segmento al cual pertenece el cliente, dejando de lado la personalización del servicio al reducir

al cliente a la categoría de prescindible, medianamente prescindible e imprescindible.

El depósito de intendencia como método de entrega

Karl Albretch optó por ésta descripción debido a la forma como opera la empresa con respecto a la entrega de sus bienes y servicios, en un «depósito de intendencia» se le entregan las prendas a los reclutas que están en fila de una manera poco amable, seguramente debido a las características del entorno y a la falta de tiempo (Albretch, 1994), pues lo mismo sucede con determinadas empresas, ya que pareciera que su principal objetivo es la rotación de su inventario, deshacerse lo más rápido posible de la mercancía y de los clientes, este tipo de comportamiento es muy evidente en la etapa de postventa del proceso de compra, una vez el cliente ha adquirido el producto el interés de la empresa hacia el cliente disminuye considerablemente.

Lamentablemente, este tipo de comportamiento es el detonante de gran cantidad de quejas de los clientes de las empresas de telecomunicaciones, cerca del 70% de los clientes consultados para esta investigación afirmaron que no tuvieron inconvenientes para contratar el servicio, esto se podría interpretar como un alto índice de calidad del servicio en el momento de contratarlo, pero a medida que avanza la relación este nivel de calidad comienza a descender, el incumplimiento a la hora de realizar la instalación sigue siendo alto, con un índice de cumplimiento con alrededor del 70%, el cual comprende realizar la instalación en el día y la franja horaria pactada con el cliente y hacerlo bien a la primera sin necesidad de regresar para corregir aspectos estéticos o técnicos, luego, dificultades para contactarse con la empresa y posteriormente con una demora de más de tres días para resolver los problemas que presente el servicio, ya que cerca del 50% de los clientes consultados manifestaron esperar entre 3 días y 1 semana o más para que les fuera resuelto su problema.

El comportamiento al estilo «depósito de intendencia» es evidente en este caso, una vez se logra captar al cliente el compromiso con la prestación de un buen servicio se ve deteriorado conforme el cliente debe pasar por las etapas descritas

anteriormente, pero este tipo de comportamiento solamente refleja lo que pasa en el interior de la empresa, donde cada una de las áreas procura por llegar a objetivos particulares y a un objetivo general, que si bien no está manifestado explícitamente es el de aumentar la cantidad de clientes mes a mes, por ésta razón, es común que el área de ventas se desligue completamente del cliente una vez logra vender el servicio, posteriormente, el área de instalaciones se centra en brindarle los equipos, construir la red y dar señal al cliente, labor realizada un 90% a través de empresas contratistas que a su vez manejan otro tipo de objetivos ajenos a los clientes de la empresa, ya que adquieren compromisos con el área de instalaciones pero no con sus clientes, y así sucesivamente, cada una de las áreas se desliga del cliente cuando cree cumplir con su tarea, al final, como ocurre siempre en las administraciones de este tipo, ante una disconformidad del cliente, no existen respuestas precisas pero si responsables directos, con una ausencia total del conocimiento del cliente interno y el alcance al cliente externo.

Procesando los clientes como en un lavado de autos

Esta situación es muy común en los lugares con ambiente compartido o servicio en un local, el cliente es visto como alguien que está invadiendo el espacio del personal de trabajo y que además se interpone en sus labores diarias, los sanatorios u hospitales son objeto de los reclamos de los clientes a consecuencia del trato de algunos integrantes del personal, donde pareciera que solo representan una molestia para la empresa más allá de ver en ellos los hacedores de la compañía (Lohr, 1988).

En el caso de las empresas de telecomunicaciones, este tipo de situaciones también son habituales siempre que el cliente reclama por el servicio contratado, en la empresa objeto de estudio, el cliente es una persona con la cual se evita el contacto a toda costa, existe la creencia de que el cliente es responsabilidad exclusiva de áreas como marketing, ventas y facturación, luego según la cultura de la empresa, el cliente no tiene ninguna influencia en las demás áreas, dejando de lado uno de los principales actores en la generación del servicio.

Según (Diz Comesaña & Rodríguez López, 2011) es necesario conocer el rol del cliente dentro del proceso productivo para así determinar cuáles son las actividades

que este debe llevar a cabo, de esta forma se enmarca al cliente como co-creador de su servicio, situación que se presenta en mayor o menor medida, y así, con base en este rol del cliente la empresa debe como principio básico y según (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) aprender y abrirse a escuchar a los clientes, siendo este el primer paso para integrarlo en la organización, haciéndolo parte de un proceso de mejora continua que comienza por conocer sus opiniones y críticas con respecto al servicio que se le ofrece, este aspecto está directamente relacionado y depende en gran medida de la frecuencia del contacto que amerite el proceso de servicio, donde según (Chase R. B., 1978) a mayor cantidad de interacción entre las partes mayor es el desafío de la empresa para entregar un servicio de valor, con lo cual aumenta el nivel de personalización del servicio y la necesidad de información que le permita a la empresa conocer todos los pormenores de la percepción de calidad del servicio por parte del cliente.

Ya que un 75% de las llamadas recibidas en el centro de contacto son relacionadas con quejas y reclamos de los clientes, y cerca del 90% de los mensajes de las redes sociales hacen alusión a un mal servicio, el cliente es visto desde adentro de la empresa como una persona que no hace otra cosa que quejarse, por lo tanto su cercanía genera problemas, y para eso están otras áreas, de hecho el retiro de las sucursales físicas de la empresa se debió en gran medida a los problemas que se generaban en ellas a causa de los clientes inconformes, de igual forma las mismas áreas que fueron responsabilizadas del trato con los clientes evitan su contacto cuando prevén un problema, ejemplo de esto son las largas esperas en el teléfono para ser atendidos, los mensajes automáticos en el chat y las respuestas repetitivas a las consultas de los clientes, de esta forma este tipo de plataformas de comunicación se ha convertido en una herramienta a través de la cual se evade el contacto directo con el cliente.

5.3.2 Causa 2: La Administración de la Calidad Total no es prioridad

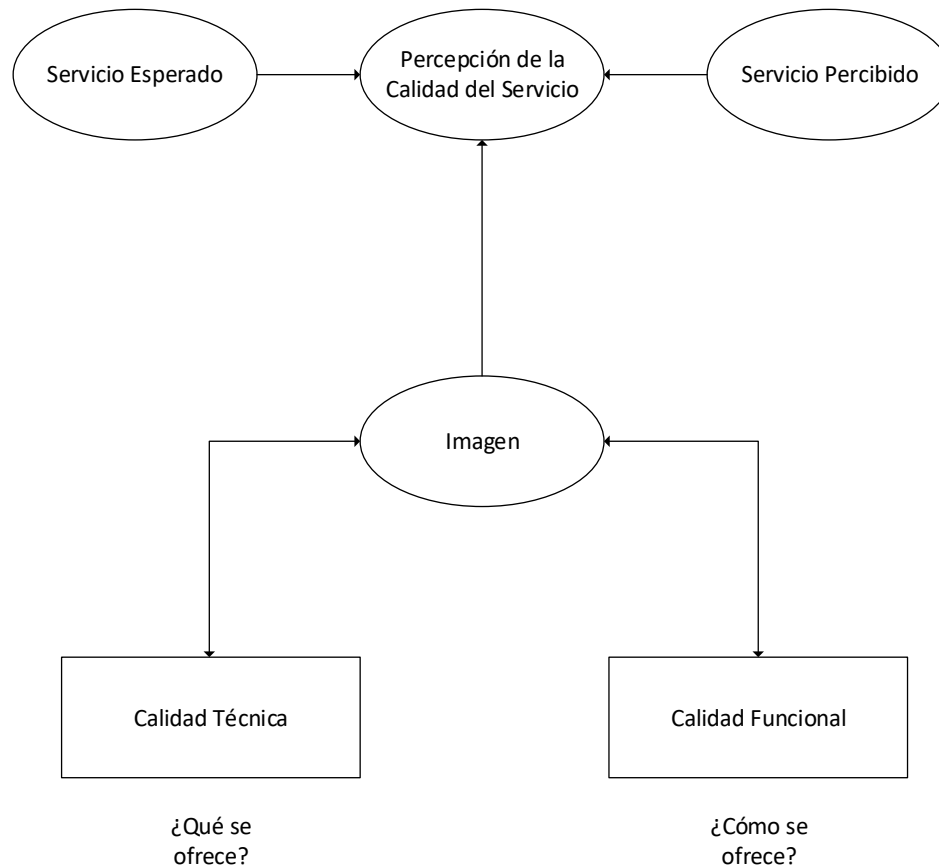
5.3.2.1 Existe desvinculación del producto con el servicio

Casi instintivamente las empresas se centran en el perfeccionamiento de su producto antes que en el de su servicio, esto debido a que es mucho más

manipulable lo tangible y objetivo, donde las fallas y los puntos de mejora son considerablemente más fáciles de afrontar, lo que no sucede con la prestación del servicio, la cual cuenta con componentes en gran parte intangibles y con una alta dependencia del factor humano, haciéndolo impredecible y subjetivo, por esta razón, las empresas que aún conservan y sostienen un departamento de servicio al cliente no han comprendido el concepto de servicio por más que se dediquen a la venta de bienes, en muchas ocasiones, contar con un área determinada para el «Servicio al cliente» conlleva a generar más burocracia dentro de las compañías, complicando la gestión al convertirse en un sector encargado de filtrar y derivar las consultas y los problemas del cliente, cuando se debe procurar por todo lo contrario, facilitar la gestión del cliente, no se debe concebirse que este deba pasar por el tedio de la burocracia administrativa para poder hacer uso del producto y/o servicio como se debe, un ejemplo que describe perfectamente este problema, son las complicaciones que presentan algunas compañías cuando deben hacer efectiva una garantía.

Con base en lo anterior (Seth, Vrat, & Deshmukh, 2005) hacen referencia al modelo de calidad del servicio de Grönroos, donde la imagen de la marca está directamente relacionada a dos aspectos principales como lo son, la calidad técnica y la calidad funcional, donde la primer hace referencia a qué es lo que la empresa ofrece, en el caso de las empresas de telecomunicaciones todo lo referente a la prestación del servicio de televisión e internet, y respecto a la calidad funcional se refiere a cómo será prestado este servicio, lo que implica toda la infraestructura de red y los equipos disponibles, además lógicamente de la capacidad de las personas involucradas en el proceso.

Ilustración 25: Modelo de Calidad de Servicio



Fuente: Citado en (Seth, Vrat, & Deshmukh, 2005)

Por su parte (Cronin & Taylor, 1992) mencionan que la percepción de calidad del servicio está compuesta por cinco factores clave como son, tangibles, confianza, capacidad de respuesta, garantía y empatía, con lo cual se puede observar que el valor que ofrece la empresa a los clientes no solo está conformado por el servicio básico en sí, ni por los componentes tangibles que hagan parte de la oferta, por tal motivo es importante reconocer e identificar dentro de la organización la calidad de todas las demás variables que determinan la satisfacción del cliente y ampliar el foco de las acciones a supervisar.

Esto es evidente en la empresa objeto de estudio, los directivos de la empresa están enfocados además de ampliar la cartera de clientes en ampliar el ancho de banda ofrecido por la compañía, es decir, ofrecer más megas de conexión a internet, también la posibilidad de incrementar los canales de televisión con calidad HD y la oferta de servicios adicionales relacionados con el entretenimiento. Centrarse en

este aspecto, antes de encontrar y solucionar las causas de los numerosos reclamos de los clientes, relacionados al trato recibido por la empresa y la importancia de los clientes para esta, lo cual no es el mejor camino en el mediano y largo plazo, ya que procurar por la calidad de los paquetes ofrecidos es solo una parte del servicio esperado por el cliente.

5.3.2.2 No existe innovación en la relación con el cliente y se siguen las mismas prácticas del mercado

Existen empresas que simplemente quieren hacer parte del mercado y no están dispuestas a asumir riesgos, donde existe el pensamiento de que si las demás empresas se mantienen en el mercado haciendo lo mismo, por qué la empresa debería arriesgarse a hacerlo diferente y tal vez morir en el intento, al no contar con la infraestructura suficiente para llevar a cabo un desarrollo innovador con todo el tiempo y dinero que esto implica, es así como (Carroll & Mui, 2008) afirman que existen gran cantidad de señales tanto dentro como fuera del mercado que indican los resultados de la empresa y la aceptación que tiene el o los servicios prestados, por tal razón las organizaciones deben estar constantemente monitoreando dichas señales y si es el caso dejar de persistir en un camino que no está arrojando los resultados esperados, en muchas ocasiones pequeños cambios hacen una gran diferencia y pueden significar estar un paso delante de la competencia.

Teniendo en cuenta la necesidad de crear un camino propio en el mercado y sentar las bases de una estrategia competitiva que se sostenga en el tiempo, afirma (Simester, 2016) que es tan importante desarrollar y prestar un buen servicio como comunicarle al cliente el valor que este representa en el mercado, es decir, no basta con crear valor sino con comunicarlo, y esto es una de las tareas de la empresa, ya que es necesario primero identificar aquellos rasgos de valor para el cliente y luego ayudarlo en el reconocimiento del valor de la oferta dentro de las demás disponibles, solo conociendo las preferencias y necesidades del cliente por medio de las diferentes señales del mercado y convirtiéndolas en conocimiento aplicado al servicio será posible crear una ventaja competitiva.

En este caso la empresa objeto de estudio toma gran parte de sus decisiones basadas en las que toma la competencia directa, de hecho, como se mencionó anteriormente, los paquetes de servicios ofrecidos por ambas compañías no cuentan con diferencias significativas, al ser la competencia una empresa con mayor consolidación y presencia en el mercado, además de contar con una capacidad financiera mucho mayor, simplemente se toma la decisión de presentarle competencia con la baja de precios y haciéndose presentes en lugares donde la competencia no brinda el servicio.

En realidad, la empresa objeto de estudio no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo enfocado en la innovación o la implementación de nuevos productos para lanzar al mercado, de hecho el mejoramiento continuo no es un tema fundamental en la empresa, de igual forma, los clientes presentan prácticamente las mismas inconformidades con respecto a las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones en la Argentina, basta con leer los foros y mensajes en las redes sociales para saber que las empresas confluyen en los mismos errores con el cliente en lo que refiere a la comunicación y la eficiencia del servicio, de esta forma se puede notar que la competencia se basa meramente en las cualidades técnicas de los servicios prestados, dejando de lado la relación con el cliente, la cual está ausente como estrategia competitiva en el mercado.

5.3.2.3 Se busca aumentar las utilidades bajando los costos

Cuando una empresa tiene problemas financieros la primera opción que se contempla es la baja de los costos, principalmente los cierres y despidos son la forma más rápida de generar liquidez y afrontar las deudas, es y tal vez seguirá siendo una de los caminos más rápidos cuando las finanzas se ven comprometidas, por otro lado, existen líderes que prefieren afrontar los momentos difíciles con métodos más creativos, como la inversión en aspectos que fortalezcan los lazos con los clientes, es el caso de Jan Carlzon, el director ejecutivo de la aerolínea *Escandinavian Airlines System*, el cual en un momento económico difícil para el sector aeronáutico optó por realizar una inversión millonaria con el objetivo de mejorar el servicio y afianzar una estrategia competitiva (Lohr, 1988), su visión apuntaba a que seguramente todos sus competidores reducirían los costos

disminuyendo su capacidad de ser competitivos en el mercado, lo cual tomó como una oportunidad para hacer crecer y sostener la calidad de su oferta de servicio, una estrategia que aún ahora sigue siendo punto de referencia.

(Deming, *Out of the Crisis*, 1989) señala como uno de sus 14 puntos, más específicamente en el punto 4 que la competitividad de la empresa no debe estar basada en el precio, de esta forma cuando una empresa enfoca su estrategia en la reducción de precios toma acciones que reduzcan los costos del proceso productivo, lo que generalmente repercute en la calidad del producto y/o servicio, dejando a la empresa a merced de las fluctuaciones del mercado.

Por su parte (Tschohl, 2008) afirma que si bien una política orientada a mejorar la calidad del servicio al cliente puede ser costosa en un principio, en el largo plazo los retornos serán muy superiores, pero lamentablemente, cuando no existe una estrategia de calidad definida y la dirección no encuentra valor en este enfoque, la falta de resultados a corto plazo y la necesidad del incremento de las utilidades llevan a las empresas a la reducción de costos como la mejor opción para reflejar resultados «positivos» en los estados financieros.

En la misma línea (Knowles, 2011) afirma que las empresas con objetivos generales enfocados en el corto plazo tienden a la reducción de costos como la mejor forma de incrementar las utilidades, con empresas que centran sus actividades en las ganancias anuales, semestrales y trimestrales, además, vinculando las compensaciones extras de los directivos (bonos) con la superación de ciertos objetivos de ganancias, dejando de lado los resultados a largo plazo, los cuales potencialmente son más rentables para la compañía con un crecimiento exponencial de las utilidades y de la cuota de mercado.

Esta práctica es habitual en la empresa objeto de estudio, ante la presencia de dificultades económicas o la necesidad de aumentar las utilidades, las medidas de contingencia son el congelamiento de salarios, congelamiento de las tarifas y pagos a las empresas contratistas, la no renovación de contratos para los empleados, fusión de áreas y el aumento de precios; ninguno de los jefes y gerentes consultados por las medidas a tomar frente a una situación con estas características brindó una

solución relacionada con mejoras en el servicio que repercutan en el mediano y largo plazo en el incremento de las utilidades de la compañía.

5.3.2.4 La calidad es relacionada con altos costos

Cuando se trata el tema del mejoramiento de la calidad del servicio se genera automáticamente una ecuación que da como resultado un desembolso de dinero que muchas empresas no están dispuestas a arriesgar, pero para iniciar en un proceso de calidad, generalmente solo se necesita iniciativa y determinación, al comenzar a evaluar posibles mejoras en los procesos que se llevan a cabo en la organización y que pueden ser traducidos en un mejor servicio, se podrá encontrar que muchas de las mejoras dependen simplemente de un cambio de perspectiva que permite hacer más con lo mismo o incluso con menos (Karl Albrecht, 1991), es decir, el cuestionamiento de los paradigmas¹⁹ establecidos en la empresa puede llevar a conseguir cambios significativos sin generar costos.

Con base en lo anterior (Tschohl, 2008) afirma que la calidad del servicio no cuesta en sí, sino más bien aumenta la rentabilidad de la empresa, ya que los costos que representan los clientes insatisfechos son mucho mayores que los de prestar un servicio de calidad, por tal motivo si se mantiene a los clientes satisfechos se observa un aumento de las utilidades y un ahorro en la adquisición, compensación y recupero de clientes, por su parte (Crosby, 1987) que la calidad es gratis, pero las empresas jamás pueden saberlo si no poseen algún índice de medición, es así como no existe un costo de calidad sino un costo de la no calidad, por lo tanto, mientras no se pueda medir y conocer cuáles son estos costos no se podrá llevar a cabo un plan de mejora de los procesos e incremento de la calidad en el servicio final. El costo de la calidad realmente no hace referencia a la inversión necesaria para implementar un plan de mejora en sí, sino más bien a los costos que representa para la compañía la oferta de productos y /o servicios de baja calidad, según (Juran & Godfrey, Juran's Quality Handbook, 1998) el principal costo de la calidad es el «costo oculto», un costo que realmente es difícil de medir, pero que hace referencia

¹⁹ Paradigma, se le denomina a aquellas situaciones que son tomadas como punto de referencia o ejemplo a seguir gracias a sus buenos resultados, a lo largo de la historia, la evolución se ha basado en el reemplazo de paradigmas.

al costo de oportunidad, es decir, la baja en las ventas y la infrecuencia de los clientes debido a la baja calidad del servicio, es así como los costos de la calidad realmente se reflejan en su ausencia, de ahí la coincidencia de varios autores en mencionar que la calidad realmente no tiene un costo.

La frase «calidad del servicio» es sinónimo de cambio en la infraestructura técnica de la empresa, la mayoría de las personas que ocupan cargos gerenciales en la compañía relacionan esta frase con una mejor calidad y variedad en la señal de televisión, incremento del ancho de banda en internet y mayor cobertura de la red para poder asistir a aquellos clientes que no cuentan con servicio, solo las personas relacionadas con las áreas de marketing y atención al cliente relacionaron este concepto con procesos que van más allá de los aspectos técnicos; de igual forma se encuentra establecido que desarrollar una estrategia enfocada a satisfacer al cliente para reducir por lo menos a la mitad la tasa de deserción requiere de una inversión importante en personal, el cual pueda atender de forma rápida y acertada sus necesidades, además de una revisión de procesos y políticas arraigadas en la empresa desde sus inicios, las cuales son sostenidas por directivos con igual cantidad de tiempo dentro de la organización y que carecen de herramientas para llevar a cabo cambios en este aspecto.

5.3.2.5 Falta de claridad en el rol que se desempeña en el proceso de la creación y entrega del servicio

Para una empresa es primordial definir su razón de ser, con el fin de aclarar el camino y orientar sus procesos al cliente, plantearse cuantas veces sea necesario las preguntas ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Por qué es importante lo que hacemos?, es un paso inicial para definir los objetivos de la empresa y los valores que caractericen la cultura organizacional, estos valores deberán estar tan sólidamente definidos que no podrán ser cambiados aunque las circunstancias y el entorno del negocio lo hagan (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013).

En el caso de la empresa objeto de estudio, al consultar a diferentes personas en las distintas áreas, se puede notar que no existen objetivos definidos a nivel sector y

tampoco a nivel empresa, salvo los altos directivos, los cuales en las reuniones periódicas establecen metas trimestrales con el fin de mejorar determinados indicadores, pero aun así, no existen los compromisos organizacionales como la misión, visión y valores que definan a la empresa. La gran mayoría de trabajadores de la compañía a los que se les realizaron preguntas relacionadas con la función y los objetivos del área, la importancia de su labor y la repercusión de esta en el servicio ofrecido a los clientes, brindaron respuestas que se acercaban más a una visión personal que a una organizacional, notándose que las personas que se desempeñan en áreas que se relacionan directamente con el cliente identifican su labor en la prestación del servicio final, a diferencia de que aquellas que no tienen ningún tipo de relación directa con el cliente las cuales se les dificulta identificar esta relación.

Aspectos básicos como el organigrama y una descripción de las funciones que debe cumplir cada uno de los directivos, gerentes, jefes y demás integrantes de la empresa son datos con poca o nula documentación, donde dicha información depende principalmente de la persona a la cual se le consulte, existen ideas vagas que maneja el personal, las cuales son producto de conocer los movimientos cotidianos de la organización, pero nada concreto, donde todo esto deja ver que no existe un modelo de administración definido por la empresa, cada una de las áreas trata de imponer sus propias formas y responder a las demandas de la presidencia como la principal autoridad a ser satisfecha, por tal motivo la usencia de todos los aspectos mencionados anteriormente dificultan cualquier intento de promover una cultura organizacional que plantee objetivos enfocados a la satisfacción del cliente y se lleven a cabo acciones que influyan positivamente en las elecciones de estos.

5.3.2.6 La calidad del servicio tiene poco alcance

Tanto las empresas netamente prestadoras de servicios, como las que ofrecen una combinación de bien y servicio, deben estar comprometidas a ofrecer siempre un paquete completo, es decir, cada uno de sus procesos y actividades debe estar diseñada alrededor de la satisfacción y posteriormente del deleite del cliente, las personas no solo valoran un buen producto a un bajo precio, valoran respeto, amabilidad, confianza, tolerancia, colaboración, simplicidad, estética, orden, la

infraestructura, y demás aspectos que una organización debe estar dispuesta a ofrecer, esto no solo con el objetivo de incrementar su mercado y hacer que cada vez más clientes adquieran los productos de la empresa, esto se debe ofrecer por respeto, más allá del cliente a la persona como tal, si bien el lucro de la empresa es importante para todos aquellos que hacen parte de la organización, y de esto depende su permanencia en el mercado, es igual o más importante no perder de vista su misión y el compromiso que se debe adquirir socialmente (Kovac, Josh Chernoff, & Mukharji, 2009).

Edwards Deming decía, *«No basta con satisfacer al cliente, ni mucho menos, hay que ir más allá de la satisfacción al deleite del cliente»* (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986), no puede bastar con satisfacer al cliente porque a partir de ahí debe iniciar la labor de la empresa, la satisfacción con el uso de los productos es lo mínimo que le debe garantizar una compañía a sus clientes, la satisfacción permite la permanencia en el mercado, pero el deleite destaca una ventaja competitiva, éste tipo de ventaja competitiva no representa para la empresa objeto de estudio una herramienta que le permita diferenciarse en el mercado, de hecho pareciera que tampoco es una opción para la competencia debido a las críticas que reciben ambas empresas a razón de los clientes inconformes con el servicio, en este caso la empresa en cuestión no enfatiza en la comunicación y la buena relación con el cliente como una gran posibilidad de marcar la diferencia en el mercado más allá de la calidad técnica de sus productos, teniendo en cuenta la superioridad en infraestructura económica de la competencia y en los escasos recursos destinados por la empresa para investigación y desarrollo de productos innovadores, enfocarse en acercar el cliente permitiéndole cumplir un rol activo en los procesos que hacen al servicio y considerando sus necesidades y expectativas, llevará la compañía en una dirección cuando menos innovadora en el ámbito local.

Teniendo en cuenta que desde la concepción de la empresa no se estableció un método administrativo definido y una cultura organizacional con la cual fuera posible identificarse, y que el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa tanto en clientes como en empleados no ha logrado producir grandes cambios a pesar de

los desafíos que esto representa, se carecen de bases sobre las cuales sea posible brindar al cliente un servicio integral donde se superen las expectativas del cliente, de igual forma, en los últimos cuatro años la empresa ha realizado grandes esfuerzos en profesionalizar cada una de sus áreas al incorporar personas con experiencia y conocimientos en el sector de las telecomunicaciones, la gran mayoría de estos profesionales provienen de empresas competidoras, a raíz de esto se han logrado importantes avances especialmente en las áreas técnicas, pero a pesar de los conocimientos en aspectos de gestión y administración con los que cuentan estos profesionales se encuentra cierta resistencia de los directivos a realizar cambios profundos en este aspecto.

«El problema es epidémico, y es un problema de mentalidad, por muchas razones para las personas que conducen las empresas es mucho más fácil fijar la atención en lo que ellos hacen, que en cómo se beneficia el cliente con lo que ellos hacen».
Karl Albrecht (Albrecht, Todo el poder al cliente, 1994)

5.3.3 Causa 3: Desconocimiento de los momentos de la verdad y los ciclos del servicio

La frase «Momento de la verdad» fue empleada en un principio por el consultor empresarial Richard Normann que a su vez se la sugirió a Jan Carlzon director ejecutivo de Scandinavian Airlines y quien es recordado por su revolucionaria visión de los servicios en momentos difíciles para las aerolíneas, debido a la decisión de realizar una millonaria y arriesgada inversión con el objetivo de aumentar la calidad del servicio y conservar los empleados en momentos donde los competidores realizaban recortes presupuestarios (Lohr, 1988), al final su estrategia dio resultado convirtiéndolo en una leyenda de la administración del servicio, donde su visión a largo plazo logró fortalecer la empresa en momentos difíciles y apostar por una estrategia competitiva enfocada en la prestación de servicios de calidad, de esta forma mientras sus competidores desinvertían y relegaban la calidad del servicio, él optó por hacer todo lo contrario, consciente de que las crisis no duran para siempre y que el mercado valora un servicio de calidad que se adapte a sus necesidades, logró liderar el mercado en momentos difíciles y luego consolidarse

como una de las mejores aerolíneas a nivel mundial gracias al terreno ganado en la crisis.

Como se ha venido mencionando, el concepto de «Calidad» está íntimamente ligado a la fabricación de productos tangibles, se le relaciona con el cumplimiento de las especificaciones, rendimiento del producto, funcionalidad, ciclo de vida y demás aspectos controlables y cuantificables fácilmente, caso diferentes pasa con los servicios, donde generalmente la calidad depende de una experiencia y la subjetividad que esto representa por tratarse de las diferentes perspectivas que pueden tener las personas con respecto a lo que es valioso y no, de ahí su dificultad para ser medida y controlada, además, la tendencia a encuadrarla en términos manufactureros más simples, manejables y predecibles, evitando adentrarse en el mundo de las experiencias y la variabilidad que esto representa para la gestión y administración de los servicio.

Una vez se comprenda y asimile la subjetividad del valor que se le ofrece al cliente y como lo percibe cada uno, se podrán desarrollar indicadores que muestren el desempeño de la gestión y los puntos críticos del proceso del servicio, estos puntos críticos, cuando de servicios se trata, tienden a aumentar considerablemente con respecto al sector meramente manufacturero, debido a la naturaleza de los servicios donde generalmente el cliente es actor principal en todas las partes del proceso y por ende la exposición constante a su juicio ejerce cierta presión sobre la calidad del valor percibido, es aquí donde la frase «Momentos de la verdad» cobra protagonismo, ya que se refiere a cada uno de los contactos que tiene el cliente con la empresa, donde la experiencia de estos contactos determina la calidad del servicio percibida por el cliente.

Para el cliente la empresa se reduce a cada interacción que tenga con cualquiera de las personas o en su defecto con cualquier elemento relacionado con la compañía (plataformas interactivas de servicio al cliente), para con base en esto emitir su calificación con respecto al valor entregado por la empresa, la empresa es el personal del centro de contacto telefónico, el personal del mostrador en una sucursal, el guardia de seguridad, la persona encargada de servicios generales, el técnico instalador y/o mantenimiento y todas las personas que representen a la

empresa en determinado momento, de ahí que el momento de la verdad en cuanto al servicio prestado por la empresa sintetiza la experiencia a un instante.

«Momento de la verdad: Es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio». (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994)

Para concebir estos «momentos de la verdad» como tal, y determinar en dónde los encuentra el cliente, es necesario conocer el ciclo del servicio, el cual siempre demuestra que el servicio principal está apoyado por una serie de factores que determinan en gran medida la experiencia total del cliente, por ejemplo, en el caso de ir a comer a un restaurante, el ciclo del servicio comienza con la forma como el cliente se entera de la existencia del lugar y decide ir a comer algo, luego la facilidad para llegar al lugar, la facilidad para estacionar, encontrar una mesa en una ubicación que le satisfaga, la ambientación del lugar, el tipo de personas que se reúnen allí, la rapidez de la atención, la atención del mozo, la variedad en el menú, el tiempo que pasa una vez realizado el pedido, la presentación y el sabor de la comida, el precio y los medios de pago, etc., entonces, donde se pretende que sea la comida el principal factor de evaluación para determinar la calidad del restaurante, se puede observar que existen gran cantidad de servicios que influyen en la experiencia de los clientes que concurren a este.

El término «momento de la verdad» es ajeno para la mayoría de las personas de la empresa objeto de estudio, salvo algunos profesionales en marketing y licenciados en administración, los cuales conocen el término y su significado, aun así son conscientes de que para la empresa los «momentos de la verdad» no son un tema que trascienda más allá de las áreas de ventas, marketing, facturación y fidelización, áreas que procuran por propiciar una buena relación con el cliente pero que de igual forma se centran más en el buen trato que en brindar soluciones, cabe aclarar que el buen trato con el cliente es un factor fundamental para fomentar las buenas relaciones, pero lamentablemente no es suficiente, de nada sirve la frase «Señora María, con todo gusto tomaremos nota de su reclamo y le daremos solución lo más pronto posible...», cuando es la tercera vez que la señora María realiza el mismo reclamo y lleva varios días esperando una solución.

Para comprender dónde se encuentran los «momentos de la verdad» de la empresa objeto de estudio, es necesario diagramar el proceso de la prestación del servicio el cual se enseña a continuación, en el siguiente esquema se podrá observar en el encabezado principal el nombre de la operación, luego, debajo de éste a la izquierda la descripción de la tarea y a la derecha la descripción del «momento de la verdad»:

Ilustración 26: Los momentos de la verdad en el servicio prestado por la empresa objeto de estudio







Se puede observar que en el proceso de la prestación del servicio, la empresa objeto de estudio se expone como mínimo a trece «momentos de la verdad», son todas estas situaciones que influyen en la perspectiva del cliente con respecto al valor del servicio prestado por la empresa, las cuales pueden ser oportunidades para que la empresa demuestre al cliente la calidad del servicio u oportunidades para que el cliente conozca la baja calidad del servicio; por esta razón con base en el análisis de las quejas de los clientes, a continuación se remarcan aquellos errores que comete la empresa en cada uno de estos «momentos de la verdad»:

Tabla 15: Fallas en los «Momentos de la verdad»:

Momento de la verdad	Falla
Consultas y/o reclamos II	El cliente no logra comunicarse rápidamente con la empresa, no recibe respuestas claras, no sabe con precisión cuando tendrá solucionado el problema, debe llamar en reiteradas veces, mostrarse molesto y hasta amenazar con darse de baja del servicio para que le brinden una rápida solución.
Redes sociales	Los clientes usan las redes sociales para realizar consultas y en su mayoría para manifestar su inconformismo con la prestación del servicio, el alto costo pese a la mala calidad y el proceso de resolución de problemas por parte de la empresa.
Asistencia técnica remota	En esta tarea no existen mayores inconvenientes ya que los técnicos deben seguir un protocolo para solucionar el problema remotamente antes de enviar un técnico al domicilio del cliente.
Asistencia técnica en el hogar	Se incumplen cerca del 30% de las visitas técnicas para la resolución de problemas con el servicio, lo que genera reprogramaciones, las cuales en menor medida cerca de un 5% también son incumplidas.
Solicitud baja del servicio	En cerca del 85% de las veces el cliente solicita la baja del servicio debido a la inconformidad con el mismo, este proceso para cerca del 60% de los clientes consultados no fue fácil si se compara con la contratación del servicio.
Fidelización	En esta etapa no se encuentran mayores problemas, más allá que no debería ser una tarea que se lleve a cabo solo si el cliente realiza la solicitud de la baja del servicio.
Devolución del equipo (modem y/o decodificador)	El cliente tiene que llevar el equipo a la sucursal física más cercana si la hubiera, de no devolver el equipo en muchas ocasiones se le sigue realizando un cobro mensual al cliente y se le reclama el valor del equipo por medio de un estudio jurídico.

Teniendo en cuenta el cuadro anterior, se puede notar que gran parte de los «momentos de la verdad» del proceso de la prestación del servicio cuentan con falencias en la entrega de valor al cliente y como se mencionó anteriormente, las fallas cometidas cuando se presenta este tipo de contacto en el proceso son fundamentales en la percepción que el cliente tiene del servicio contratado, la cual depende de las experiencias vividas en estos puntos críticos que con seguridad son ignorados por los altos directivos de la empresa, por lo tanto, esta situación indica la ausencia de una cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente y reafirma la hipótesis de que la empresa busca una adaptación de los usuarios a sus procesos y no al contrario, lo que dificulta la entrega de un servicio de calidad y otorga ventajas a los demás competidores del mercado.

5.3.4 Causa 4: Cultura organizacional: Énfasis en el trabajo antes que en el valor

En las organizaciones introvertidas como es el caso de la empresa objeto de estudio, las personas están inmersas en una rutina de procesos donde en muchas ocasiones no comprenden la dimensión y el valor de sus tareas en el objetivo principal que es el servicio al cliente, se carece de motivación y compromiso que permita desarrollar una labor consciente y responsable que brinde un valor al cliente (Anderson, Swaminathan, & Mehta, 2013), donde seguramente no existe un culpable directo más que la falta de conocimiento y claridad en los objetivos de los líderes, anteponer las actividades y diseñar procesos de líneas de ensamble, son procedimientos que se establecen casi sin ser percibidos, debido a la necesidad de controlar y facilitar el manejo de las operaciones por medio de factores homogéneos, lo cual tiende a ir en contra de la condición humana.

Cuando se pretende realizar un cambio o emprender un proyecto que busque mejorar los procesos de la empresa para incrementar el valor ofrecido al cliente, los directivos de las organizaciones centradas en el trabajo realizan preguntas como las siguientes (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994):

- ✓ ¿Cómo afecta esto la estructura de la organización?
- ✓ ¿Cuál es el efecto sobre los resultados finales?
- ✓ ¿Cómo afecta esto a los sistemas de entrega?
- ✓ ¿Tendremos que volver a cuestionarnos el sentido de nuestros productos?
- ✓ ¿Y debemos cambiar las normas?
- ✓ ¿Cómo mediremos los resultados?

Las anteriores preguntas, reflejan el foco de las preocupaciones dentro de la empresa, en todas estas preguntas no se percibe un interés sobre el producto como tal, y más importante aún, no se percibe una real preocupación por el cliente, aunque este aspecto pueda estar implícito en alguna de las preguntas, pero el trabajo y el compromiso en pro de la satisfacción del cliente debe ser evidente en cada uno de los procesos de la organización, preguntas como las siguientes podrán enfocar mejor las acciones en el objetivo principal (Albretch, Todo el poder al cliente, 1994):

- ✓ ¿Cómo podemos conocer mejor a nuestros clientes?
- ✓ ¿Apreciarán realmente los clientes los efectos de una iniciativa como ésta?
- ✓ ¿Cómo podremos asegurarnos de que el personal comprenda plenamente la importancia de esto?
- ✓ ¿Está el personal preparado para afrontar este nuevo enfoque?
- ✓ ¿Qué sacan de esto los empleados?
- ✓ ¿Cómo afecta esto a nuestro liderazgo?

La falta de una comunicación fluida con el cliente, la incomodidad de la empresa frente a los reclamos de este y una visión que se centra principalmente en el aumento de la cuota de mercado, dejan ver que el cliente no juega un rol determinante en los procesos de la empresa, en cambio pareciera que es la empresa,

sus métodos y su estructura la protagonista actualmente y en el largo plazo. Tanto los clientes internos como los externos se deben adaptar a los cambios implementados desde la presidencia, sin tener en cuenta la naturaleza de los servicios y la importancia del intercambio de información y conocimiento entre las partes en una compañía de esta naturaleza.

«La tendencia mental a pensar en las personas, da mejor resultado que la tendencia mental a pensar en las cosas» Gören Carstedt, Director de operaciones IKEA EE.UU. 1990-1997

Partiendo de la frase anterior, se debe comprender que una organización independientemente del mercado, sector, producto y/o servicio ofrecido, debe construirse con base a la oferta de experiencias, las cuales son creadas por personas al servicio de personas, por tal motivo, dejar de lado esa visión y centrarse en aspectos tal vez importantes pero poco relevantes en la construcción de esas experiencias, es decir, la despersonalización de todos aquellos procesos que las construyen, conlleva al inconformismo primero de las personas que hacen parte de la organización y posteriormente de los clientes, olvidando que el único objetivo de todo el proyecto empresarial era la conquista de estos a través de los productos y servicios diseñados y elaborados para su disfrute.

5.3.5 Análisis de las causas y su influencia en la calidad de la prestación del servicio y la pérdida de clientes

Luego del análisis de la literatura se puede afirmar que la pérdida de clientes de una empresa cuando el entorno socio-económico de una región no presenta grandes variaciones está directamente relacionado con la calidad del servicio prestado, la consecuente percepción de calidad y de valor del servicio por parte del cliente, lo que influye en gran medida la satisfacción de este, es así como según (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1994) una empresa que pretende prestar un servicio con altos índices de calidad debe tener en cuenta diez aspectos fundamentales que conforman una política y una cultura organizacional basada en una filosofía de calidad, de esta forma y con el objetivo de identificar las causas del problema que motiva el estudio, se realizará una evaluación de la empresa enmarcada en estas diez características mencionadas por los autores siendo las que mejor representan los principales aspectos que propician la prestación de un servicio de telecomunicaciones de calidad.

1. Escuchar y conocer al cliente: El cliente como la base de la prestación del servicio y las mejoras en la calidad, la mejor información para lograr una ventaja competitiva en el mercado proviene de los clientes.
2. Confianza: Las relaciones humanas se basan en la confianza, posteriormente en una relación comercial basada en la confianza cada uno de los actores del proceso podrá desempeñar el rol asignado.
3. Prestación de los servicios básicos: Para poder llegar a prestar un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente se debe iniciar por como mínimo prestar los servicios básicos adquiridos por el cliente.
4. Diseño del proceso: El diseño para la prestación del servicio debe estar articulado de tal forma que todas las actividades que lo componen logren satisfacer al cliente interno a través de la reducción de fallas.
5. Solución de problemas: La aparición de problemas y fallas en el servicio depende de diferentes variables, muchas veces son a causa de la empresa y

otras debido al mal uso por parte del cliente, de igual forma la empresa debe estar en capacidad de responder clara y rápidamente antes estas situaciones, ya que influyen directamente en la percepción de calidad del servicio y en la imagen de la empresa en el mercado, para lograr una adecuada resolución de problemas la empresa debe procurar por:

- a. Alentar al cliente a reclamar y facilitar el proceso.
 - b. Brindar una atención rápida y personalizada.
 - c. Desarrollar un sistema para la solución de problemas.
6. Exceder las expectativas: La mejor forma de lograr clientes satisfechos y fieles es a través de la superación de sus expectativas en la prestación del servicio.
 7. Transparencia: La honestidad y la claridad en todos los procesos y contactos con el cliente permite sentar las bases para una relación comercial basada en la confianza.
 8. Equipo para la calidad del servicio: Una organización enfocada en competir a través de una alta calidad del servicio debe contar con un equipo de personas que se encarguen de proveer las herramientas y promover el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de la labor.
 9. Selección de personal: En una empresa prestadora de servicios el personal es la base en la cual se centra el éxito del proceso, solo a través de la incorporación y el desarrollo de profesionales en la prestación del servicio es posible lograr una cultura organizacional enfocada en este sentido.
 10. Liderazgo de servicio: Solo a través de la promoción de líderes que potencien y otorguen los conocimientos, herramientas, empoderamiento y libertades necesarias para la toma de decisiones que dinamicen y mejoren continuamente los procesos para la prestación del servicio será posible lograr empleados satisfechos predispuestos a satisfacer a sus clientes.

Con base en los fundamentos teóricos registrados a lo largo de la investigación, los análisis cualitativos, cuantitativos y las entrevistas a usuarios y personal vinculado en el proceso de creación y entrega del servicio de telecomunicaciones relacionado con la empresa objeto de estudio, se realiza el siguiente análisis descriptivos de aquellos aspectos que son fundamentales en la calidad del servicio prestado por la empresa y que influyen directamente en la pérdida de clientes que se registra mensualmente.

Escuchar al cliente

- El cliente se encuentra ausente del proceso.
- El sistema CRM se encuentra obsoleto y no refleja información útil del cliente.
- Se evita el contacto con el cliente.
- No existe una estrategia de fidelización.
- El 62% de los clientes encuestados prioriza la solución de problemas en 12 hrs. o menos, mientras el 31% de los clientes encuestados manifiesta no tener solución de los problemas antes de una semana.
- El 72% de los encuestados prefieren la comunicación telefónica, la empresa tiene a llevar la gestión de clientes a la asistencia virtual.
- El 17.2 % de los encuestados declaran estar «Muy insatisfechos» en la comunicación con la empresa, frente al 5.2 % que manifestaron estar «Muy satisfechos».

Confianza

- En general las relaciones de los usuarios con las empresas de telecomunicaciones en la región no están basadas en la confianza.
- Las acciones de la empresa objeto de estudio dificultan un vínculo comercial basado en la confianza que busque revertir la imagen del sector en el mercado.
- El 58.6 % de los clientes encuestados manifestó que en lo corrido del año 2017 quiso cambiar su proveedor de servicios.
- El 36.2 % de los clientes encuestados respondieron que la claridad de los servicios contratados y promociones son «Medianamente claros», seguidos por el 29.3 % que manifestó que eran «Poco claros».
- El 41.4 % de los clientes encuestados manifestó que la empresa cumplió en un nivel «Medio» con los servicios contratados.
- El 69 % de los clientes encuestados manifestó que no paga un precio justo por el servicio.
- El 31 % de los clientes encuestados manifestó una tardanza de «1 semana o más» por parte de la empresa para la resolución de problemas.
- Se observa que el 32.8 % de los clientes encuestados eligió a su prestador de servicio por ser «El único que presta el servicio».

Servicio Básico

- La señal de televisión y conexión a internet no presentan una regularidad en la prestación del servicio.
- La respuesta y el tiempo de respuesta para la resolución de problemas por parte de la empresa no permite una continuidad y calidad en la prestación del servicio.
- La empresa tarda hasta una semana para restablecer la conexión a 1600 clientes.
- El 75% de los reclamos mensuales de la empresa se relaciona con la interrupción del servicio.
- El 79% de los reclamos son causados por falta de mantenimiento de la red de telecomunicaciones.

Diseño del proceso

- La empresa no cuenta con un diagrama de procesos definido en las diferentes áreas.
- El diseño de los procesos y su documentación depende principalmente del jefe del área, pero no es una iniciativa de la dirección de la empresa.
- No existe una política de calidad del servicio interna, que promueva la satisfacción del cliente interno como método para lograr procesos de calidad que creen valor en la prestación del servicio de telecomunicaciones.
- La alta dirección de la empresa centra la productividad en cuanto a la adquisición de clientes y la cobertura de nuevas zonas con la red de telecomunicaciones antes que la fidelización del cliente a través de la calidad del servicio.
- Los empleados no logran reconocer la contribución de su labor en la prestación del servicio.
- Se cambian continuamente las áreas responsables de los procesos sin ningún argumento sólido.

Solución de problemas

- Si bien la empresa cuenta con diferentes medios para facilitar el contacto con los clientes, no dinamiza el proceso de reclamos, debido a falta de claridad en la respuesta y el tiempo en la solución del problema.
- Los reclamos por parte del cliente no son tomados como una oportunidad de mejora.
- Se evita el contacto directo con el cliente, la empresa pretende llevar gran parte de la gestión con el cliente al entorno digital.
- Los sistemas usados por la empresa para la gestión de clientes (CRM) y atención y resolución de problemas están desactualizados, además, no existe un objetivo concreto para la recopilación y análisis de datos.
- El proceso para la solución de problemas puede tardar hasta una semana.
- Una vez se reporta el problema por parte del cliente la empresa traslada la gestión a este, obligándolo a contactarse en más de una vez y registrando más de un número de reclamo por el mismo inconveniente.

Exceder las expectativas

- Teniendo en cuenta la ausencia de una política de calidad en la empresa, se dificulta exceder las expectativas de los clientes.
- Es necesario primero garantizar la continuidad en la prestación del servicio y la rápida resolución de problemas antes de lograr exceder las expectativas del cliente.
- La empresa carece de una estrategia de fidelización de clientes.
- El cliente se difeliza solo una vez manifiesta el deseo de iniciar el trámite de baja del servicio.
- El 58% de los clientes consultados manifestó querer cambiar de proveedor de servicios de telecomunicaciones
- El 69% de los clientes consultados manifestó no pagar un precio justo por el servicio de telecomunicaciones.

Transparencia

- La empresa no comunica a sus clientes claramente la causa de las fallas en la prestación del servicio.
- La falta de autonomía, desconocimiento de los procesos y comunicación con las diferentes áreas, dificulta los tiempos de respuesta y la información suministrada al cliente.
- El 29% de los clientes encuestados manifestó como «Poco claros» los beneficios y promociones de su empresa prestadora de servicios.
- El 31% de los clientes encuestados manifestó que tiene «Poco conocimiento» sobre el alcance del servicio de telecomunicaciones.

Equipo para la calidad del servicio

- No existe un equipo conformado para promover la calidad del servicio dentro de la empresa.
- La organización no propicia una filosofía enfocada en la calidad de prestación del servicio y la satisfacción del cliente.
- La calidad del servicio de la empresa está relacionada a la calidad técnica y el rendimiento de los equipos necesarios para llevar la señal al cliente, pero se ignoran los demás aspectos que influyen en la satisfacción del cliente.

Selección de personal

- El proceso de selección del personal no contempla las actitudes y aptitudes necesarias para prestar un servicio de calidad.
- No existe capacitación en servicio, gestión y administración de clientes.
- La gran mayoría de las capacitaciones están enfocadas en aspectos técnicos y solo a personal de cierto nivel jerárquico.
- La principal motivación del personal para ingresar y permanecer en la empresa es el salario.
- No existe una política establecida de promoción dentro de la empresa.
- La empresa no promueve ni facilita la profesionalización de su personal.

Liderazgo de servicio

- La empresa carece de líderes que promuevan la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- No se le capacita ni se le permite al personal la toma de decisiones que logren dinamizar la resolución de problemas y mejoramiento de los procesos.
- No existe un plan de mejora continua dentro de la organización y se dificulta la implementación de las propuestas de mejora planteadas por el personal.
- La burocracia para la toma de decisiones en los procesos de resolución de problemas afectan directamente la posibilidad de ofrecer un servicio de calidad que logre la satisfacción del cliente interno y externo.
- La falta de liderazgo en el servicio no permite definir una estrategia que permita orientar las actividades y procesos llevados a cabo por los empleados hacia un objetivo común.
- Los empleados no logran indentificar los clientes internos y la importancia de la calidad de sus actividades en la prestación del servicio de telecomunicaciones.

CAPÍTULO VI - Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Inherentes a la empresa objeto de estudio

- Después de realizar los diferentes análisis cualitativos y cuantitativos de los datos recolectados a lo largo de la investigación, todo indica que la hipótesis planteada es cierta, es decir, la alta tasa de deserción de clientes se encuentra directamente vinculada con la calidad del servicio de telecomunicaciones y los procesos que soportan la prestación de este.
- No existe un programa de mantenimiento planificado ni documentado con el cual se garantice el buen funcionamiento de los equipos que hacen parte de la infraestructura de la red, la falta de este es el causante de gran cantidad de las fallas en la señal y las inconformidades de los clientes, lo que influye directamente en la solicitud de baja del servicio por parte del cliente.
- La empresa no alienta ni facilita el reclamo de los clientes, la dificultad de contacto, la falta de respuestas claras y la demora en la resolución de problemas afecta directamente la percepción de valor del servicio por parte del cliente.
- En la empresa la fidelización del cliente es una tarea puntual que busca retener al cliente luego de manifestar su deseo de dar de baja el servicio, por lo tanto, la fidelización del cliente no hace parte integral del proceso, de esta forma se retienen clientes a través de descuentos y no por la calidad de los servicios ofrecidos, dicha estrategia no logra clientes fieles.
- El proceso de prestación de servicio de la empresa falla en los 10 puntos clave en la percepción de la calidad del servicio mencionados por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), lo que confluente en la baja calidad percibida por el cliente y la permanencia de este.

- Las empresas contratistas realizan aproximadamente el 80% de las operaciones de campo necesarias para la prestación del servicio, la falta de capacitación y un trabajo conjunto que busque la homogeneidad de los procesos en pro de la satisfacción del cliente dificulta la prestación de un servicio de calidad.
- El sistema CRM²⁰, ERP²¹ y MRP²² se encuentran en alto grado de obsolescencia, dificultando la gestión y el desarrollo de los procesos para la prestación del servicio, lo que repercute en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, influyendo directamente en la pérdida de clientes.
- La falta de planificación conlleva a que todas las actividades sean urgentes, por tal motivo no hay lugar para la implementación de un plan de mejoramiento continuo, lo que atenta contra la creación de una oferta de valor que permita la satisfacción, fidelización y permanencia del cliente.
- La ausencia de una estrategia corporativa definida, y de existir, el desconocimiento de esta por la gran mayoría de los integrantes de la empresa, incluso por muchos de sus directivos, afecta la creación de una cultura organizacional orientada al cliente que permita ofrecer un servicio con altos estándares de calidad para la satisfacción y retención de clientes.
- La falta de liderazgo, acompañada con la falta de capacitación e incentivos que motiven la mejora continua dentro de la compañía afectan directamente la calidad de los procesos internos, repercutiendo en la prestación del servicio final, la fidelización y permanencia de los clientes.
- Los canales de contacto con el cliente habilitados por la empresa deben brindar la misma disposición y efectividad para la resolución de problemas, siendo fundamental la predisposición para escuchar al cliente y la personalización de la atención para la creación de vínculos de confianza

²⁰ Customer Relationship Management

²¹ Enterprise Resource Planning

²² Materials Requirements Planning

entre las partes, la falta de confianza y credibilidad hacia la empresa aumenta la probabilidad de baja por parte del cliente.

- Existe el desconocimiento de las preferencias del cliente, el cual prioriza la rápida atención y resolución de problemas por encima de la oferta de algunos productos, dicha circunstancia repercute en el valor y la calidad percibida por el cliente.
- Basta con estimar la cantidad de clientes perdidos por mes para conocer el verdadero costo de la no implementación de un sistema de calidad, la cual deja de percibir cerca de USD 70.000 en ingresos mensuales por esta razón, sin tener en cuenta las pérdidas por la mala publicidad generada por estos clientes.
- El «Valor entregado al cliente» se encuentra amenazado por el «Costo total para el cliente» al contratar sus servicios de telecomunicación, este costo es incrementado no solo por la falta de continuidad en la señal, sino también por la falta de disposición por parte de la empresa para la solución de los problemas referentes al servicio.
- El desconocimiento de los «momentos de la verdad» y el «ciclo del servicio» dificulta la prestación y mejora de un servicio de calidad, debido a que se ignoran aquellos puntos clave en el proceso de la creación y entrega del servicio, los cuales son determinantes en la oferta de valor entregada por la empresa y percibida por el cliente.

6.1.2 Inherentes al contexto del problema que motivó la investigación

- La exigencia en la calidad de los servicios no ha cambiado a lo largo del tiempo, el concepto de calidad siempre será el mismo, simplemente la oferta del mercado demuestra que siempre se puede hacer mejor y los clientes buscan lo mejor.

- Valorar la calidad del producto por encima de la calidad total es una estrategia que dejó de ser exitosa desde los años 50's, no es posible crear una ventaja competitiva a partir de un concepto que encasilla la calidad en una parte del proceso.
- A lo largo de la historia, todas aquellas organizaciones tradicionales y emergentes que relegaron la participación del cliente en los procesos de la empresa, quebraron, fueron absorbidas por la competencia o en el mejor de los casos perdieron gran parte del mercado que poseían inicialmente.
- La calidad del servicio al cliente nunca fue la calidad del contacto con el cliente, se refiere fundamentalmente a la capacidad que tiene la empresa para diseñar, ofrecer, entregar y dar soporte al producto y/o servicio adquirido por el cliente.
- La calidad del servicio comprendida como una calidad integral es el principal aspecto diferenciador para una compañía, independientemente de su mercado, actividad y sector productivo.
- La calidad del servicio al cliente, vista como la calidad total, se debe presentar desde el momento de la concepción del diseño de los procesos, pretender que la calidad se lleva a cabo sobre la marcha es el principal error en la búsqueda de una ventaja competitiva y clientes satisfechos.
- Tomando como referencia a Philip Crosby (Crosby, 1987), cada cirugía exitosa y cada avión que llega sin problemas a su destino demuestra que prestar servicios con cero defectos no es tan utópico como parece.
- La creación y divulgación de un plan estratégico orientado a la satisfacción del cliente es la base en la cual se edifica una organización.
- Una cultura organizacional enfocada en la entrega de valor al cliente debe comenzar por la entrega de valor al cliente interno, solo de esta forma será posible emprender un cambio en los procesos que se reflejen en el producto y servicio final.

- La estrategia enfocada en una cultura organizacional orientada al cliente se debe presentar de forma descendente, es decir, parte desde el compromiso de la dirección y abarca cada una de las áreas y personas que hacen parte de la empresa, tengan o no contacto directo con el cliente (Kotler, 2003).
- Es de suma importancia que cada uno de los integrantes de la empresa pueda conocer la relevancia de su labor en el servicio prestado al cliente, como aspecto fundamental en la creación de una cultura organizacional centrada en la entrega de valor (Möller, 2014).
- La capacitación en temas relacionados a la calidad del servicio para todos los integrantes de la empresa es fundamental para la satisfacción, retención y fidelización de clientes.
- El departamento de calidad no es el responsable de garantizarla, actualmente debe ser el encargado de promoverla y procurar porque en la empresa se conozcan y usen las herramientas para lograrla.
- El sondeo periódico de la percepción de valor del cliente es fundamental para la implementación de mejoras que lleven a su satisfacción, el seguimiento a través de las redes sociales puede dar una señal de la visión que tiene el cliente de la empresa.
- Las quejas de los clientes deben ser consideradas como información invaluable para el mejoramiento continuo y la búsqueda de aspectos que logren la satisfacción del cliente (Grainer, Noble, Bitner, & Broetzmann, 2014).
- Actualmente no existe una diferencia marcada entre las empresas que ofrecen productos y aquellas que brindan servicios, ya que las condiciones del mercado han llevado a las primeras a especializarse en la oferta de servicios que complementen la de sus productos.
- Una empresa de telecomunicaciones es una organización netamente orientada a la prestación de servicios, por lo tanto, una visión de calidad con

enfoque manufacturero conlleva a encuadrar los procesos en métodos ajenos a su naturaleza.

- La competitividad en el sector de las telecomunicaciones se basa en la experiencia integral del cliente, teniendo en cuenta que los aspectos técnicos del servicio (capacidad, cobertura, calidad de la señal, etc.) se han transformado en características esperadas y su cumplimiento no excede las expectativas del cliente.
- La disposición y la personalización del servicio son junto con el precio y la calidad técnica de éste los aspectos más valorados por los clientes de las empresas de telecomunicaciones, siendo fundamentales en la percepción de valor por parte del cliente.
- En una empresa de telecomunicaciones, el proceso y el producto se dan al mismo tiempo, por lo tanto, es continuo, así, todo lo que ocurra dentro de la producción y prestación del servicio hace parte del proceso, las quejas, reclamos y sugerencias también son tareas prioritarias para el buen funcionamiento de este.
- Las empresas de telecomunicaciones en Latinoamérica y especialmente en Argentina realizan grandes inversiones en marketing y publicidad, es decir, en captar clientes, pero fallan continuamente en sus estrategias de retención y fidelización, es el caso de la empresa objeto de estudio.
- Cuando los servicios de telecomunicaciones son «satisfactores» existe un margen de error mínimo en la prestación de éste, caso que se presenta en la empresa objeto de estudio, donde constantemente se pasa de la prestación de servicios «satisfactores» a «no satisfactores» según la denominación de Noriaki Kano (Revelle, 2004).
- La participación de los Servicios Basados en el Conocimiento (S.B.C) en el Producto Interno Bruto (P.I.B) y los índices de cobertura y calidad de los servicios de telecomunicaciones están directamente ligados con el desarrollo integral de una sociedad.

- En la Argentina existen 13,5 millones de hogares, cerca del 70% tiene acceso a TV, el 67% cuenta con una pc y el 64% tiene acceso a internet, cifra que no es alentadora en el plano local y regional, donde Argentina es el segundo país con mayor desarrollo y cobertura de las telecomunicaciones en Latinoamérica según el Information and Communication Technologies Development Index (IDI) (ITU, 2017).
- Actualmente son los servicios Over The Top (OTT) quienes marcan el ritmo de las inversiones en infraestructura tecnológica que deben llevar a cabo las empresas de telecomunicaciones con el objetivo de satisfacer la demanda de los clientes.
- En la Argentina existen tres grandes empresas que dominan el mercado de las telecomunicaciones, las cuales presentan características similares en cuanto a la oferta de servicios y a la calidad integral de los mismos, limitando las opciones de los usuarios.
- La falta de cobertura debido a estrategias corporativas y falta de aprobación de licencias también conllevan a la limitación de las opciones para los usuarios en el momento de contratar los servicios de telecomunicaciones.
- La poca competencia en el mercado local acompañada con la homogeneidad de los servicios prestados por las empresas competidoras, son aspectos funcionales al estado de «confort» en el cual se encuentra el sector de las telecomunicaciones en el país en cuanto a la calidad del servicio al cliente.

6.2 Recomendaciones

- En Latinoamérica tanto los estados como las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones deben reconocer y comprometerse en la necesidad de realizar un esfuerzo conjunto que permita el desarrollo en infraestructura, calidad y alcance comprendiendo la importancia de las telecomunicaciones en la difusión del conocimiento.
- Llevar a cabo el modelo de «omnicanal» es actualmente la mejor opción en cuanto a la comunicación con los clientes, logrando reducir los tiempos de atención y solución de problemas a partir de un solo contacto (High, 2014).
- La poca diferenciación en cuanto a la variedad y la calidad de los servicios prestados por las empresas de telecomunicaciones en Argentina, presentan una gran oportunidad para aquella compañía que opte por crear una estrategia competitiva basada en la satisfacción del cliente.
- Conocer cuáles son los procesos y servicios que más valora el cliente es fundamental para lograr mejores inversiones, canalizando y optimizando los recursos.
- El cliente pone en duda la calidad del servicio de las empresas de telecomunicaciones cuando la señal no es continua, pero tiene certeza con respecto a la calidad del servicio cuando no recibe respuestas concretas y rápidas por parte de la empresa.
- La resolución de problemas en el primer contacto y de forma efectiva, es mucho más rentable para la empresa en términos generales que los reprocesos en los cuales incurren las organizaciones cuando no brindan respuestas y soluciones certeras.
- En la empresa objeto de estudio se debe crear, documentar y divulgar el plan estratégico que indique el rumbo de la empresa, solo de esa forma será posible la creación de una cultura organizacional (Deming, Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales, 1986).

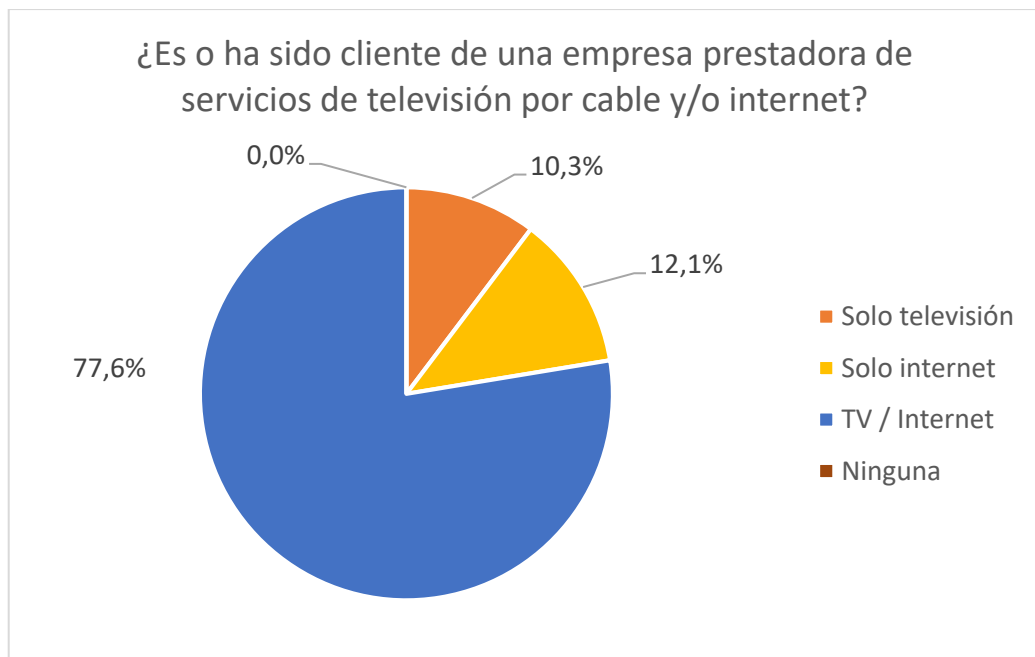
- Invertir en capacitación para el desarrollo profesional de los empleados es uno de los principales aspectos motivadores que puede proponer una empresa, por tal razón, debe crearse un programa de capacitación inclusivo y específico para el desempeño de la labor de cada área.
- Los «Círculos de Control de Calidad» propuestos por Kaoru Ishikawa (JUSE, 2017), es un método que debe ser llevado a cabo en la empresa objeto de estudio como pilar para la solución de problemas y el mejoramiento continuo.
- En la empresa objeto de estudio es necesario hacer uso de las herramientas para la solución de problemas propuestas por Kaoru Ishikawa (Tagues, 2005), sin duda simplificarán el proceso de toma de decisiones.
- Es importante que la empresa objeto de estudio realice una inversión que permita actualizar los sistemas ERP y CRM utilizados para la gestión empresarial y de clientes.
- Teniendo en cuenta que el «Valor del tiempo de vida del cliente» es alto en las empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones, esto debido al tiempo de permanencia del vínculo con el cliente, la empresa objeto de estudio deberá realizar inversiones en la retención y fidelización, buscando aumentar la rentabilidad de sus clientes.

Anexo

Encuesta: Conociendo al cliente

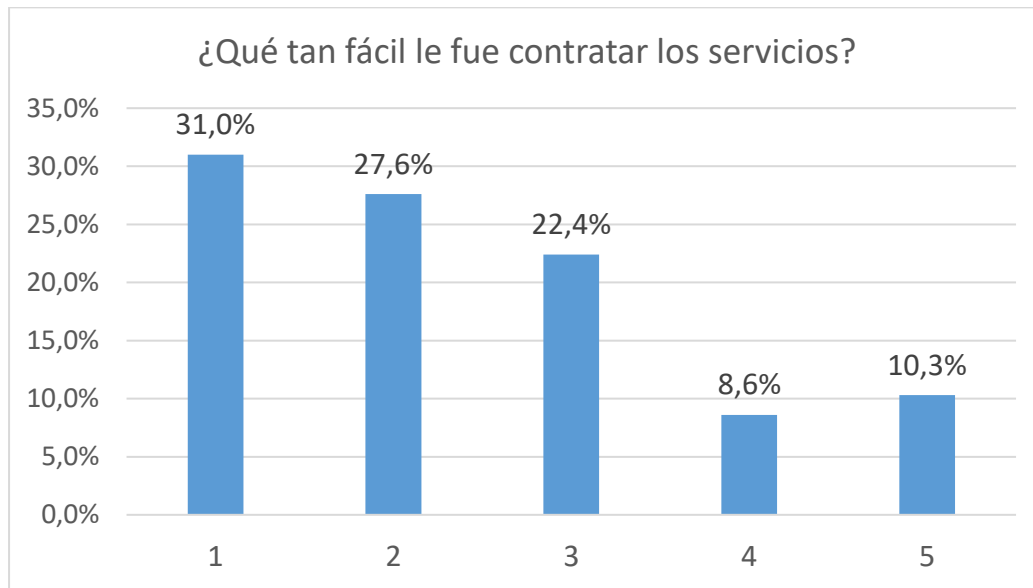
El siguiente análisis se realiza luego de encuestar a 100 clientes de empresas de telecomunicaciones en Buenos Aires Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, dicha encuesta está compuesta por preguntas de tipos cualitativas y cuantitativas con el objetivo de conocer la visión del cliente y su relación con la empresa en lo que respecta al servicio ofrecido.

1. A la pregunta ¿Es o ha sido cliente de una empresa prestadora de servicios de televisión por cable y / o internet?, los clientes respondieron lo siguiente:



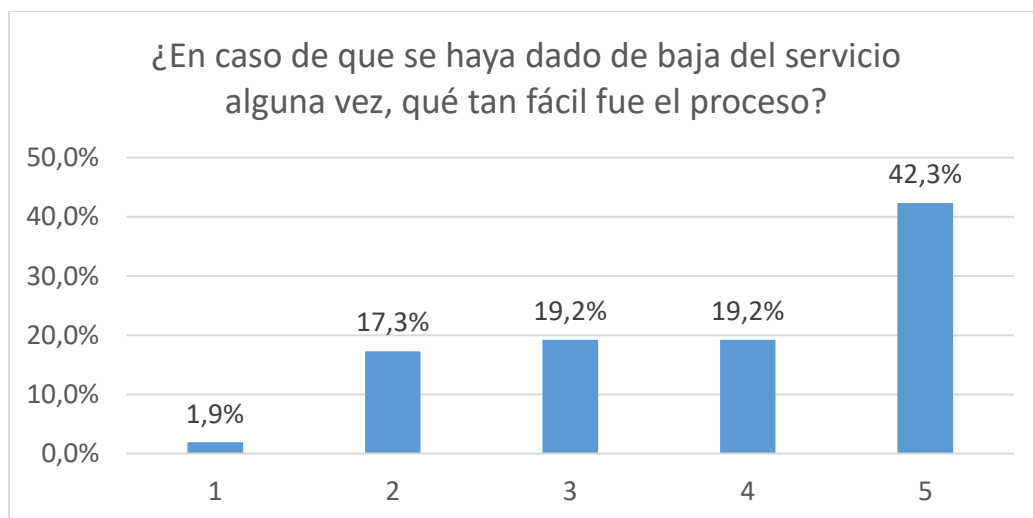
Se puede observar que el 77.6 % de las personas consultadas han contratado el servicio de televisión por cable e internet.

2. A la pregunta ¿Qué tan fácil le fue contratar los servicios?, donde 1 es «Muy fácil» y 5 «Muy complicado», los clientes respondieron lo siguiente.



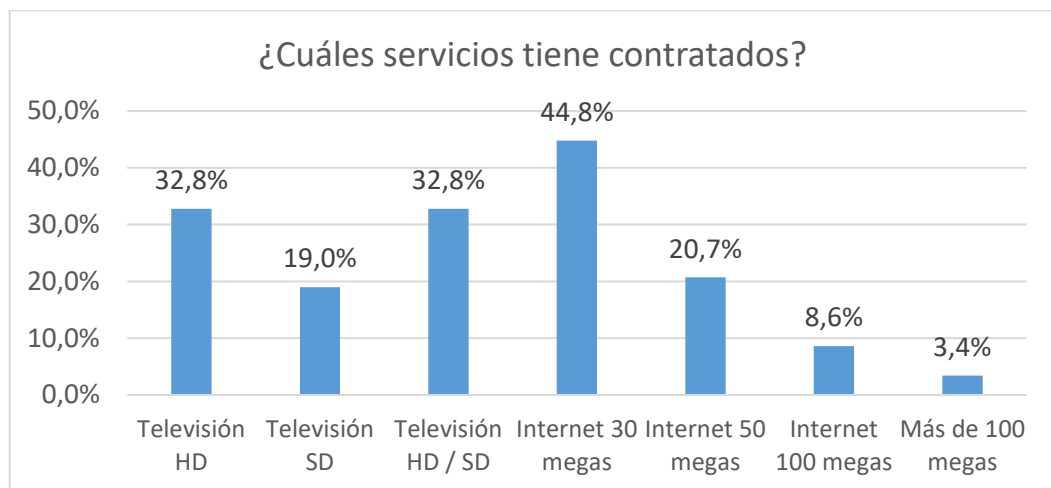
Donde 1 es «Muy fácil» y 5 «Muy complicado», se puede observar que el 31 % de los clientes manifestaron que fue «Muy fácil» la contratación del servicio, seguidos por la opción «Fácil» con un 27.6 %, lo que demuestra que la contratación del servicio no presenta grandes inconvenientes para los clientes, de igual forma el 10.3 % manifestó ser «Muy complicado» la contratación del servicio.

3. A la pregunta ¿En caso de que se haya dado de baja del servicio alguna vez, qué tan fácil fue el proceso?, donde 1 es «Muy fácil» y 5 «Muy complicado», los clientes respondieron lo siguiente.



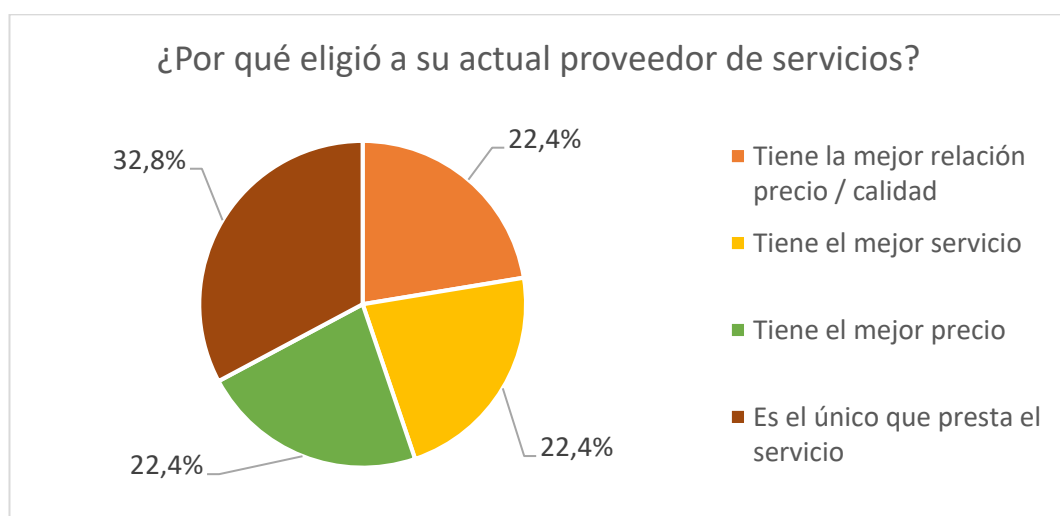
Donde 1 es «Muy fácil» y 5 «Muy complicado», contrastando con la pregunta 2, se encuentra que el 42.3 % de los clientes manifestó ser «Muy complicado» dar de baja el servicio, seguido por «Complicado» con el 19.2 %, donde solo el 1.9 % consideró como «Muy fácil» la contratación del servicio.

4. A la pregunta, ¿Cuáles servicios tiene contratados?, el cliente respondió lo siguiente:



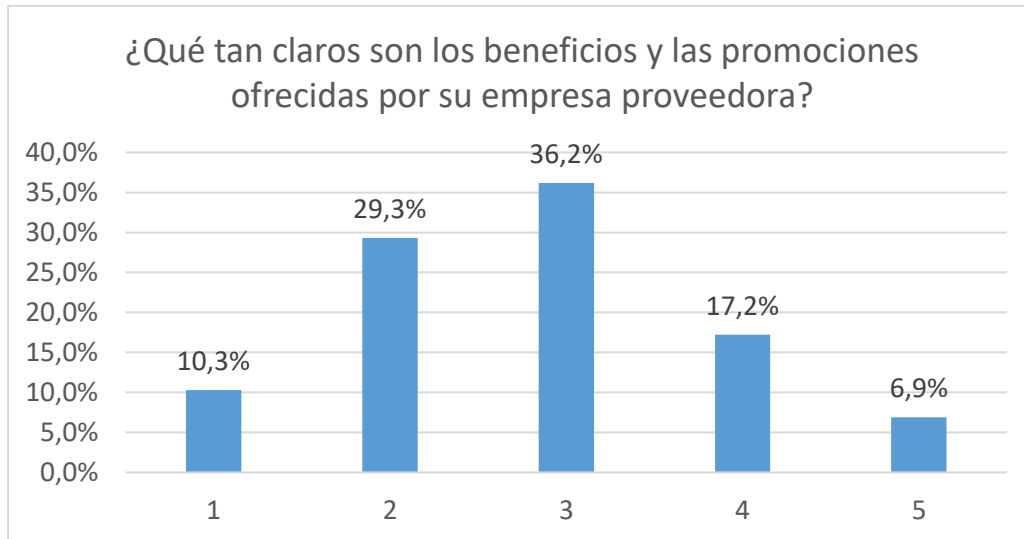
Se observa que el 32.8 % de los clientes contrata «Televisión HD / SD» y el 44.8 % contrata un internet de 30 megas, siendo estos los servicios más contratados por los clientes.

5. A la pregunta ¿Por qué eligió a su actual proveedor de servicios?, el cliente respondió lo siguiente:



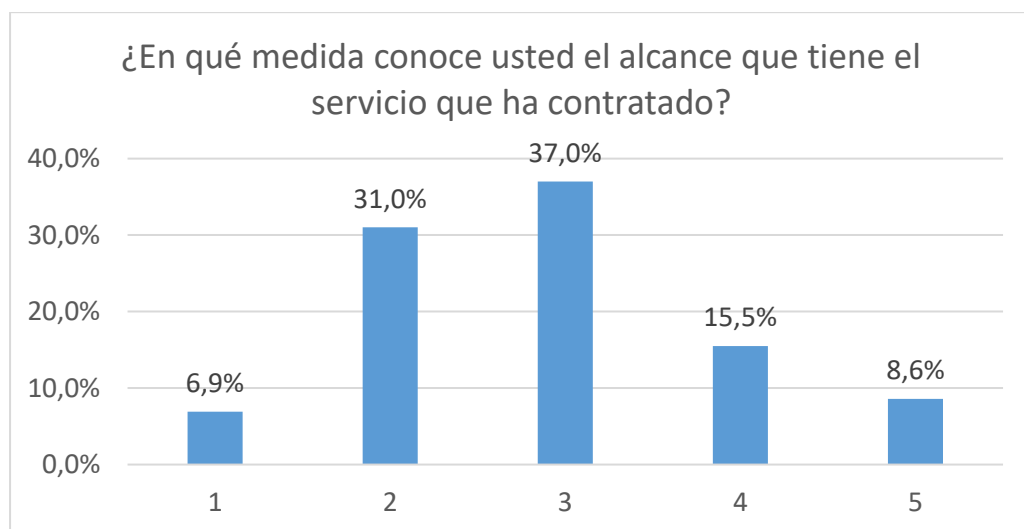
Se observa que el 32.8 % de los clientes eligió a su prestador de servicio por ser «El único que presta el servicio», mientras que las demás opciones se reparten en igual proporción la elección de los clientes.

6. A la pregunta, ¿Qué tan claros son los beneficios y las promociones ofrecidas por su empresa proveedora?, el cliente respondió lo siguiente:



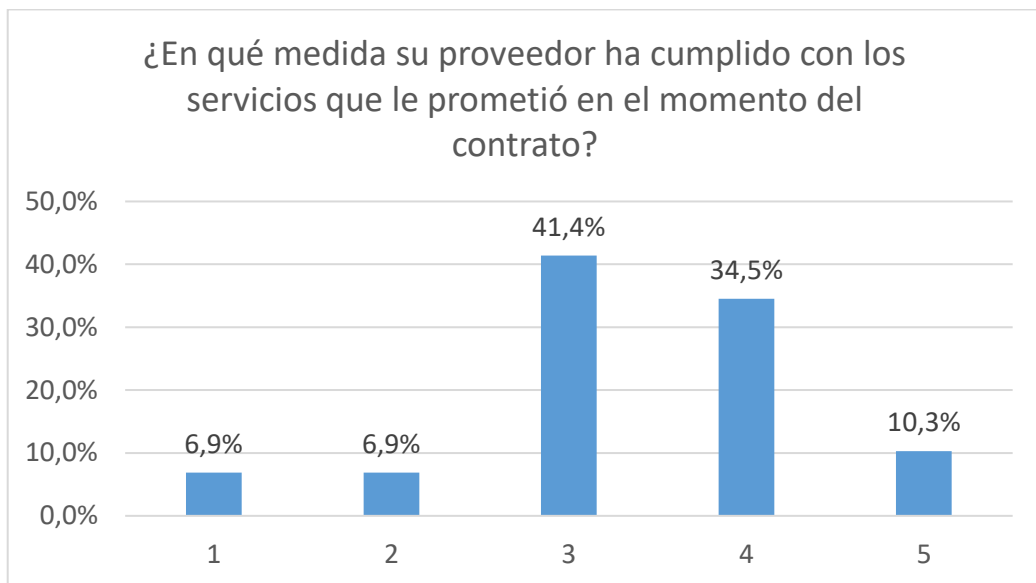
Donde 1 son «Nada claros» y 5 son «Muy claros», el 36.2 % de los clientes respondieron 3, lo que equivale a «Medianamente claros», seguidos por el 29.3 % calificándolos con un 2, lo que equivale a «Poco claros».

7. A la pregunta, ¿En qué medida conoce usted el alcance que tiene el servicio que ha contratado?, el cliente respondió lo siguiente:



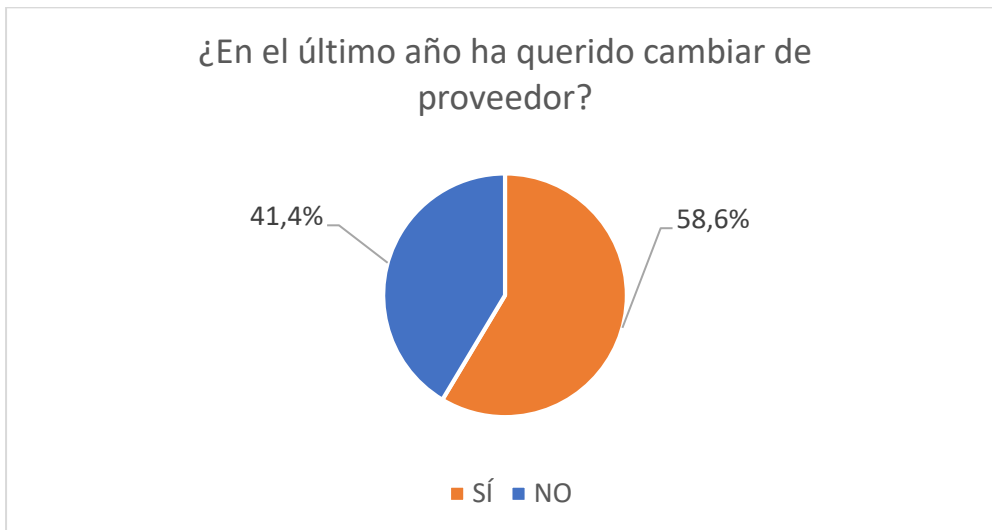
En donde 1 es «Conocimientos nulo y 5 es «Muy buen conocimiento», el 37 % de los clientes calificó con 3, lo que equivale a «Conocimiento medio», seguido de la opción 2 con 31 %, lo que equivale a «Poco conocimiento», observando que solo el 8.6 % manifiesta tener muy buen conocimiento en este aspecto.

8. A la pregunta, ¿En qué medida su proveedor ha cumplido con los servicios que le prometió en el momento del contrato?, el cliente respondió lo siguiente:



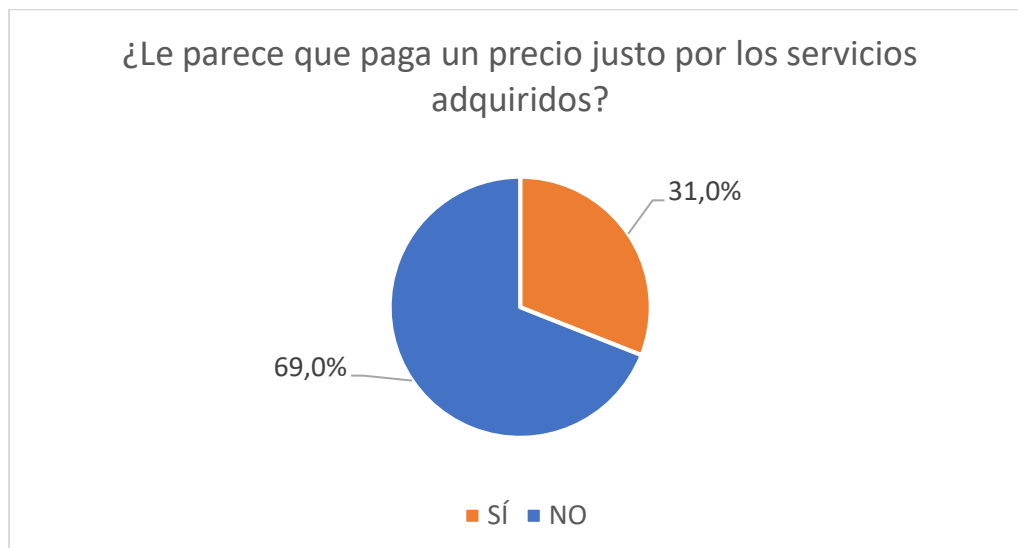
Donde 1 es «Nada» y 5 es «Todo», el 41.4 % de los clientes calificó esta pregunta con un 3, lo que equivale a un cumplimiento «Medio» en el contrato de servicios por parte de la empresa y el 34.5 % calificó con un 4, lo que equivale a un cumplimiento «Mayoría» de los servicios contratados, así el 10.3 % de los clientes manifestó que la empresa había cumplido en todos los servicios contratados.

9. A la pregunta, ¿En el último año ha querido cambiar de proveedor?, el cliente respondió lo siguiente:



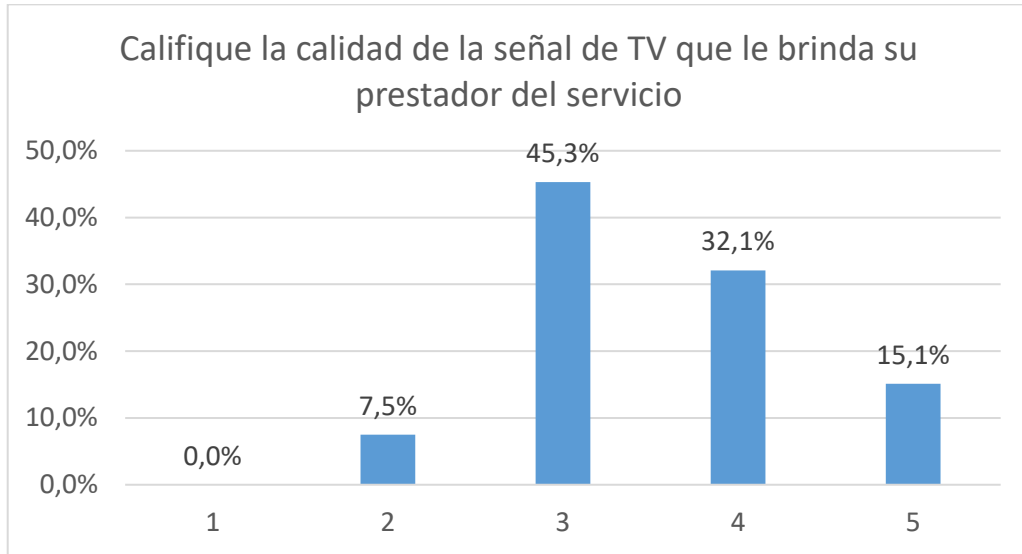
El 58.6 % de los clientes manifestó que en lo corrido del año 2017 quiso cambiar su proveedor de servicios, contra el 41.4 % de los clientes que no quisieron hacerlo.

10. A la pregunta, ¿Le parece que paga un precio justo por los servicios adquiridos?, el cliente respondió lo siguiente:



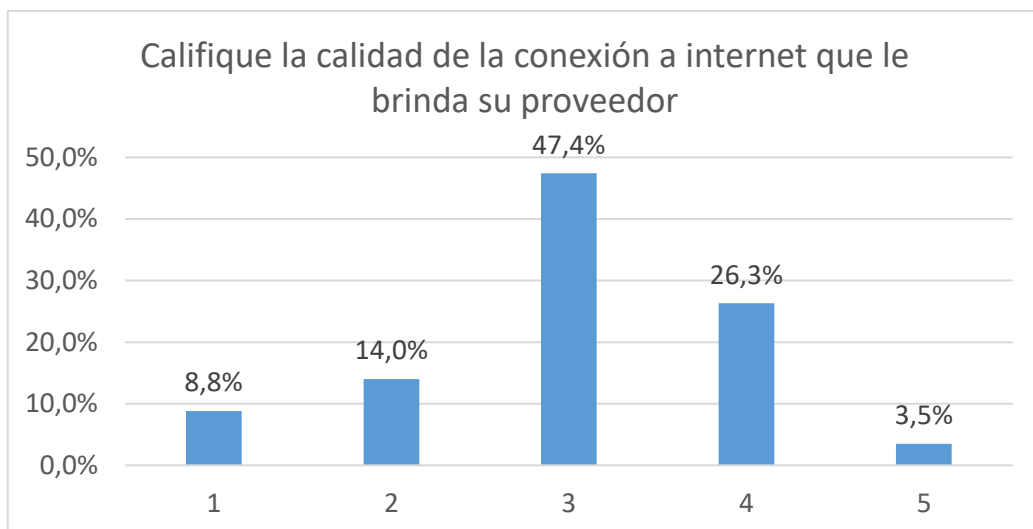
El 69 % de los clientes manifestó que no paga un precio justo por el servicio, mientras el 31 % le parece justo el precio que paga por los servicios adquiridos.

11. A la solicitud, «Califique la calidad de la señal de TV que le brinda su prestador del servicio», el cliente eligió así:



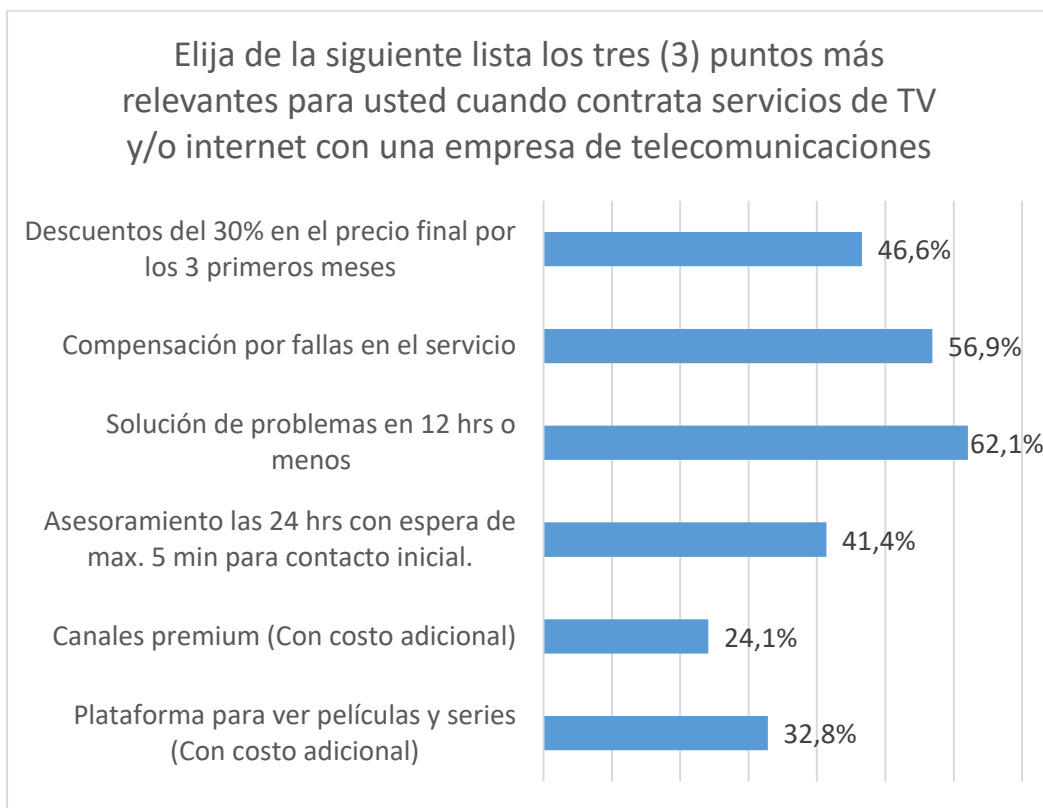
Donde 1 es «Pésima» y 5 es «Excelente», el 45.3 % de los clientes calificó la calidad de la señal de TV brindada por su prestador del servicio con un 3, lo que equivale a una calidad «Media», seguida por el 32.1 % que la calificó con un 4, lo que equivale a una calidad «Buena», ninguno de los clientes la calificó como «Pésima» señal.

12. A la solicitud, «Califique la calidad de la conexión a internet que le brinda su proveedor», el cliente eligió así:



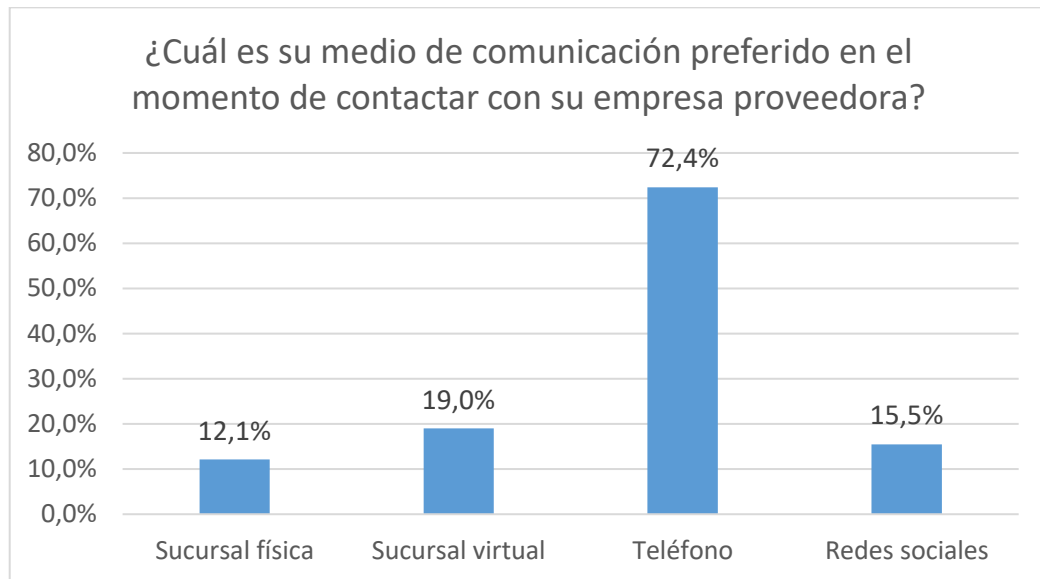
Donde 1 es «Pésima» y 5 es «Excelente», el 47.4 % de los clientes calificó con un 3 la calidad de la conexión a internet que le brinda su proveedor, lo que equivale a una calidad «Media», seguida por el 26.3 % de los clientes que la calificaron con un 4, lo que equivale a una calidad «Buena», resalta el 8.8 % de los clientes que la calificaron como «Pésima», frente al 3.5 % que la calificaron como «Excelente».

13. A la solicitud, «Elija de la siguiente lista los tres (3) puntos más relevantes para usted cuando contrata servicios de TV y/o internet con una empresa de telecomunicaciones», el cliente eligió así:



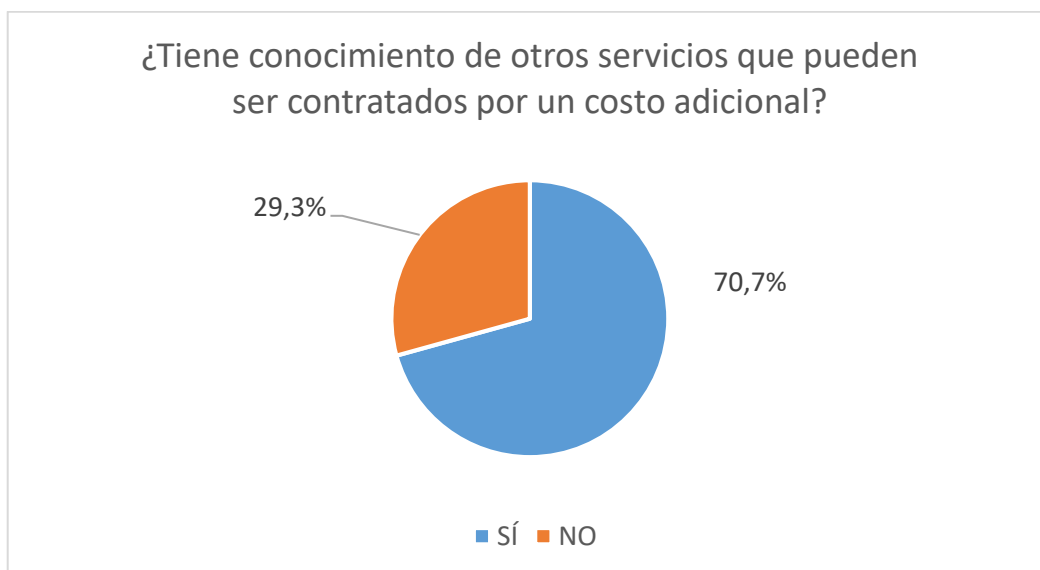
Las tres opciones elegidas por los clientes fueron, 62.1 % «Solución de problemas en 12 hrs. o menos», 56.9 % «Compensación por fallas en el servicio» y con el 46.6 % «Descuentos del 30% en el precio final por los 3 primero meses».

14. A la pregunta, ¿Cuál es su medio de comunicación preferido en el momento de contactar con su empresa proveedora?, el cliente respondió lo siguiente:



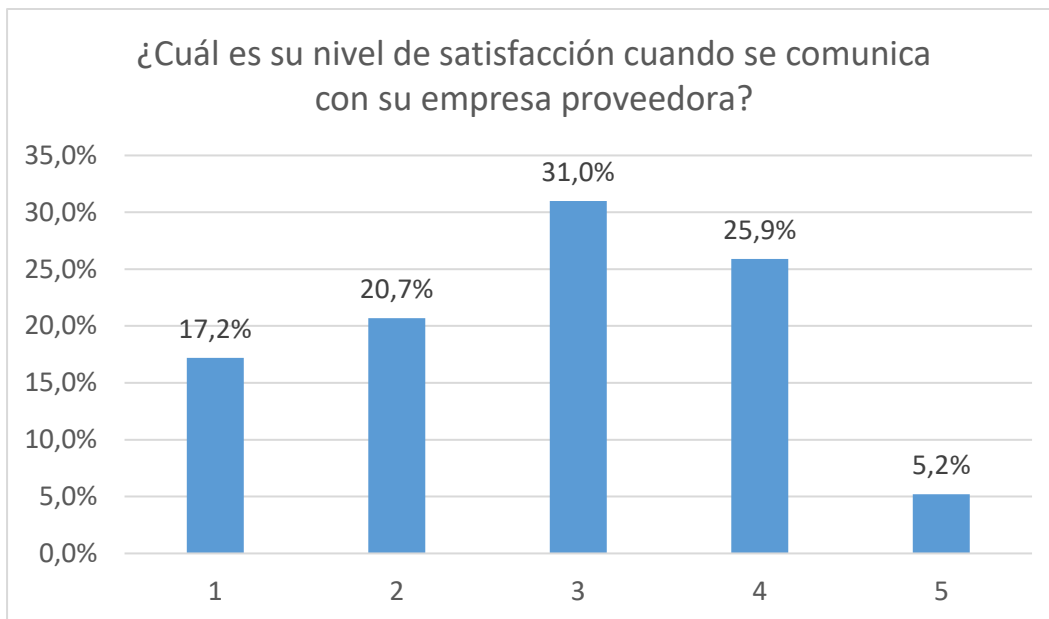
El 72.4 % de los clientes eligió el «Teléfono» como su medio de comunicación preferido para contactar con su empresa proveedora, seguido de la «Sucursal virtual» con el 19 %, las «Redes sociales» con el 15.5 % y por último la «Sucursal física» con el 12.1 %.

15. A la pregunta, ¿Tiene conocimiento de otros servicios que pueden ser contratados por un costo adicional?, el cliente respondió lo siguiente:



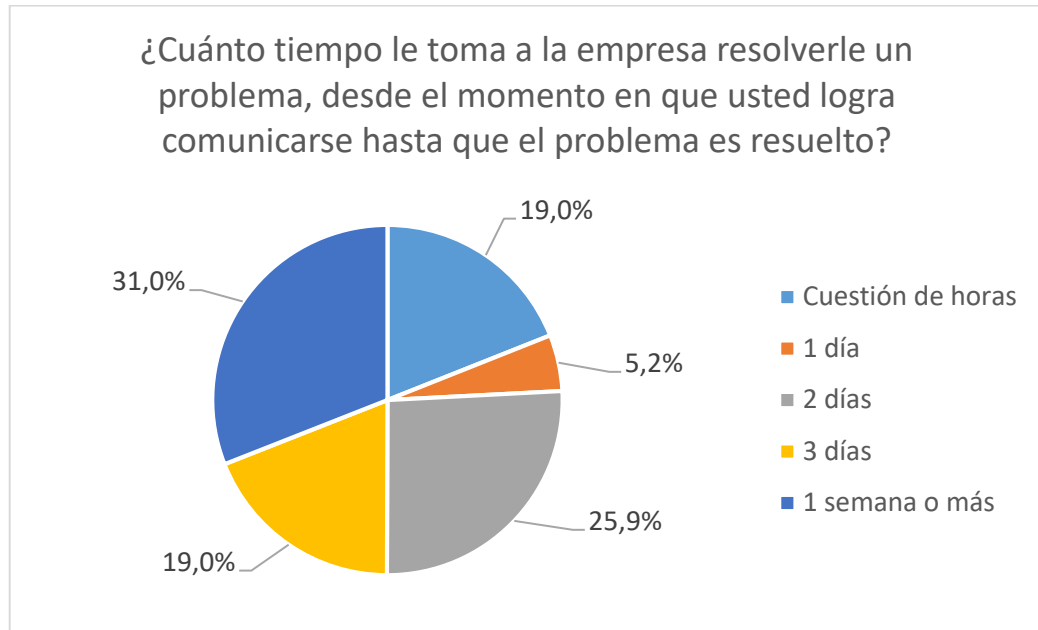
El 70.7 % de los clientes manifestó conocer los demás servicios ofrecidos por la empresa y que pueden ser adquiridos por un costo adicional, frente al 29.3 % que manifestó no conocerlos.

16. A la pregunta, ¿Cuál es su nivel de satisfacción cuando se comunica con su empresa proveedora?, el cliente respondió lo siguiente:



Donde 1 es «Muy insatisfecho» y 5 es «Muy satisfecho», el 31 % de los clientes manifestó estar «Medianamente satisfecho» con la atención cuando se comunica con su empresa proveedora, seguido por el 25.9 % que manifestó estar «Satisfecho», resalta el 17.2 % de los clientes que declaran estar «Muy insatisfechos», frente al 5.2 % que manifestaron estar «Muy satisfechos».

17. A la pregunta, ¿Cuánto tiempo le toma a la empresa resolverle un problema, desde el momento en que usted logra comunicarse hasta que el problema es resuelto?, el cliente respondió lo siguiente:



El 31 % de los clientes manifestó una tardanza de «1 semana o más» por parte de la empresa para la resolución de problemas, seguido por el 25.9 % que manifestó una tardanza de «2 días», resalta el 19 % de los clientes que manifestaron la resolución de problemas en «Cuestión de horas».

Organigrama ilustrativo de la empresa objeto de estudio

Gráfico 24: Organigrama Sección 1

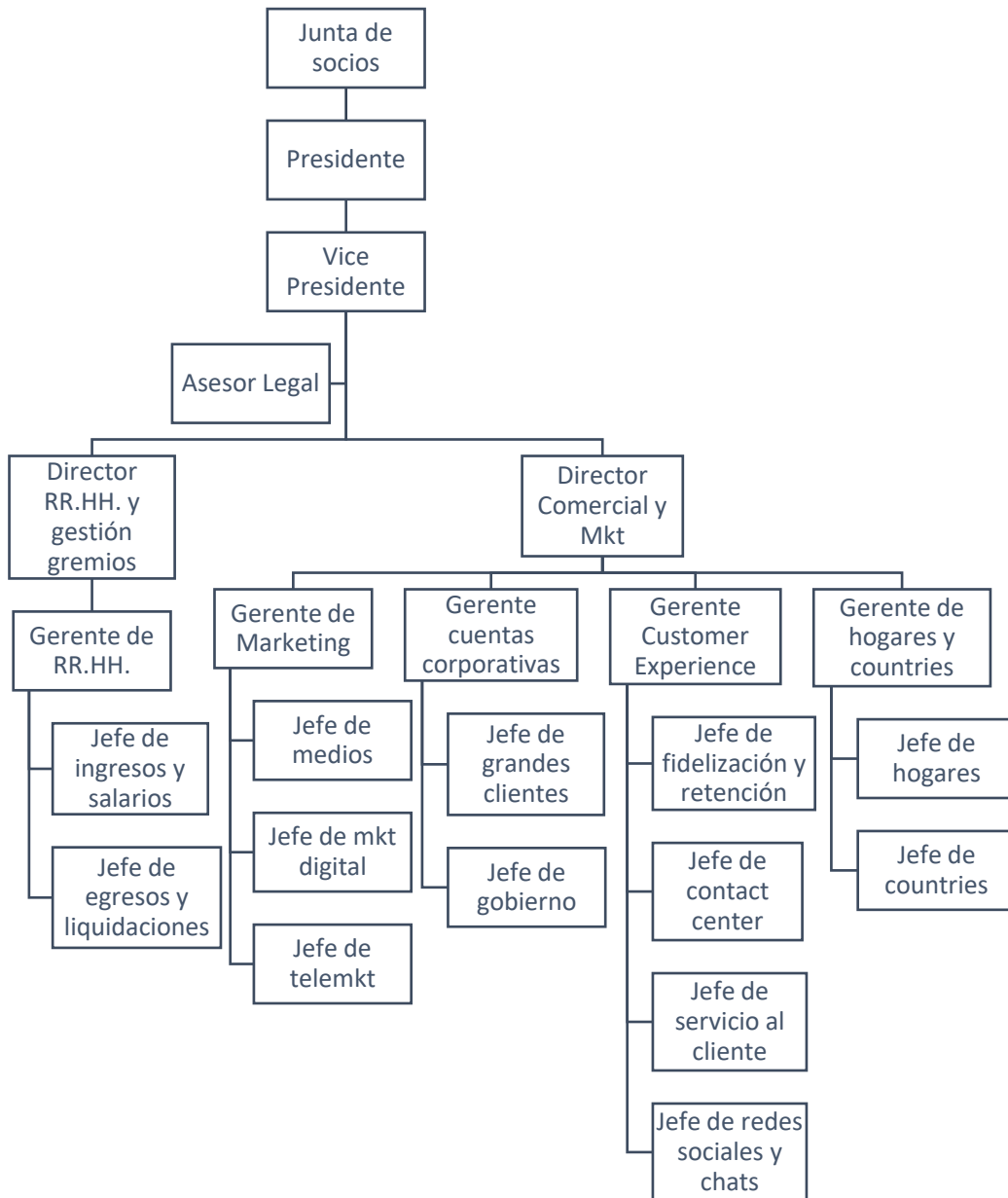


Gráfico 25: Organigrama sección 2

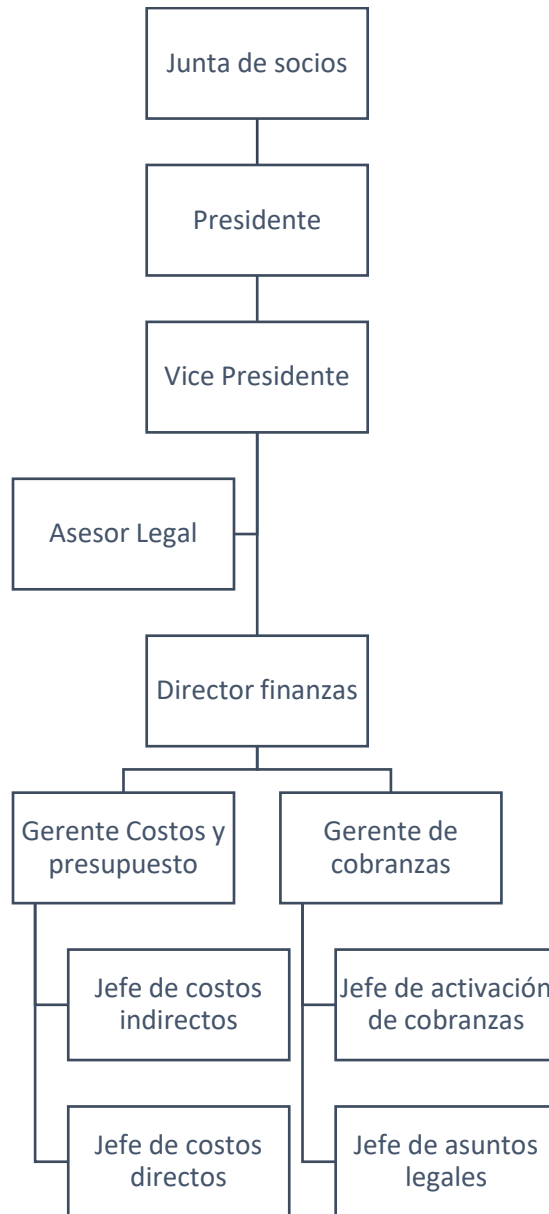


Gráfico 26: Organigrama sección 3

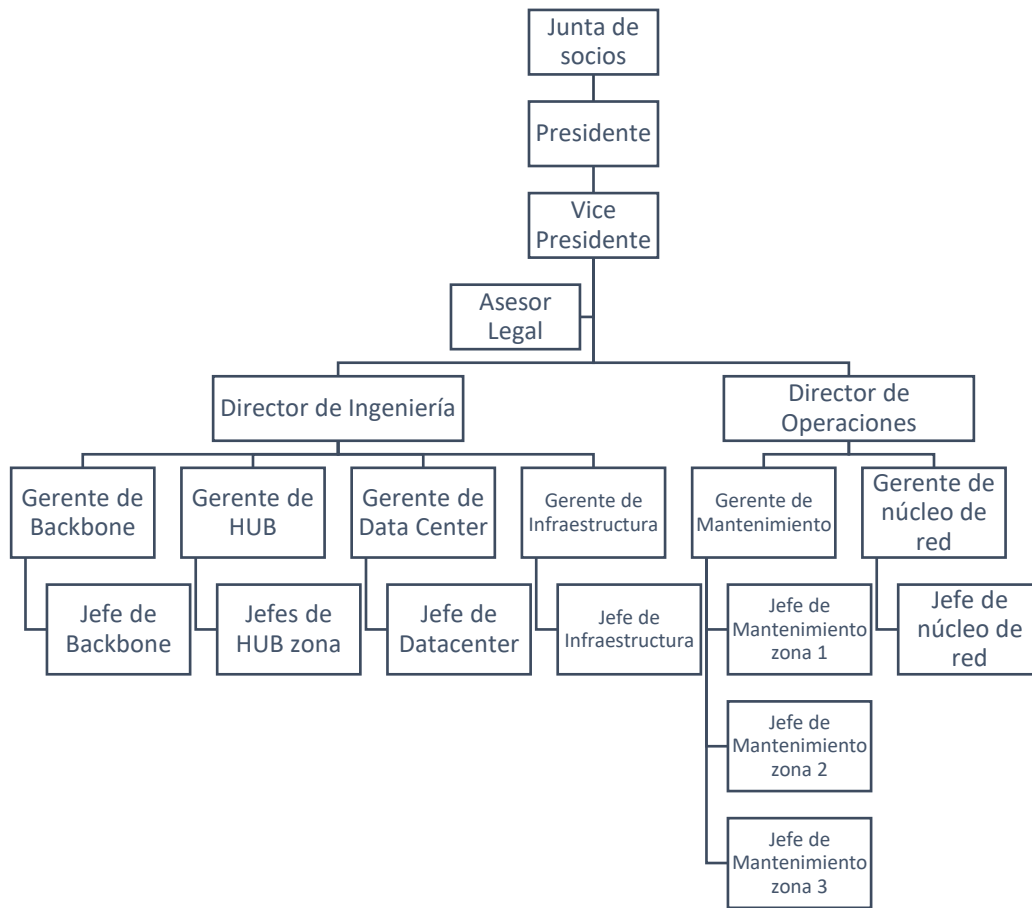


Gráfico 27: Organigrama sección 4

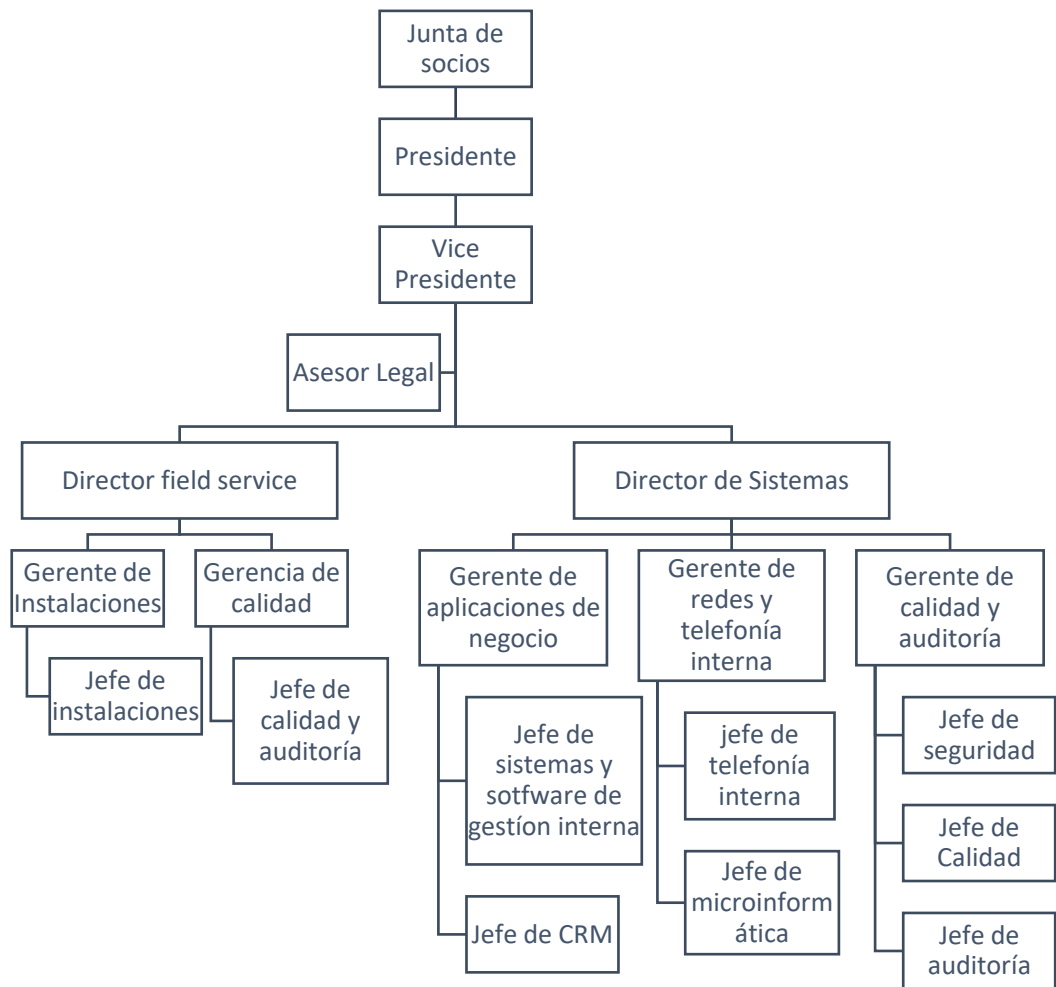


Gráfico 28: Organigrama sección 5

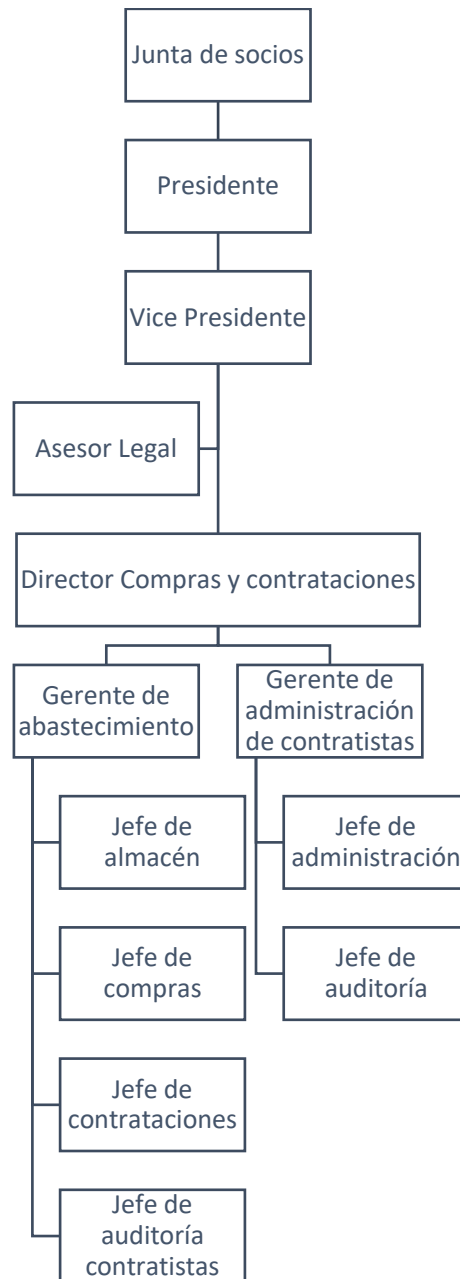
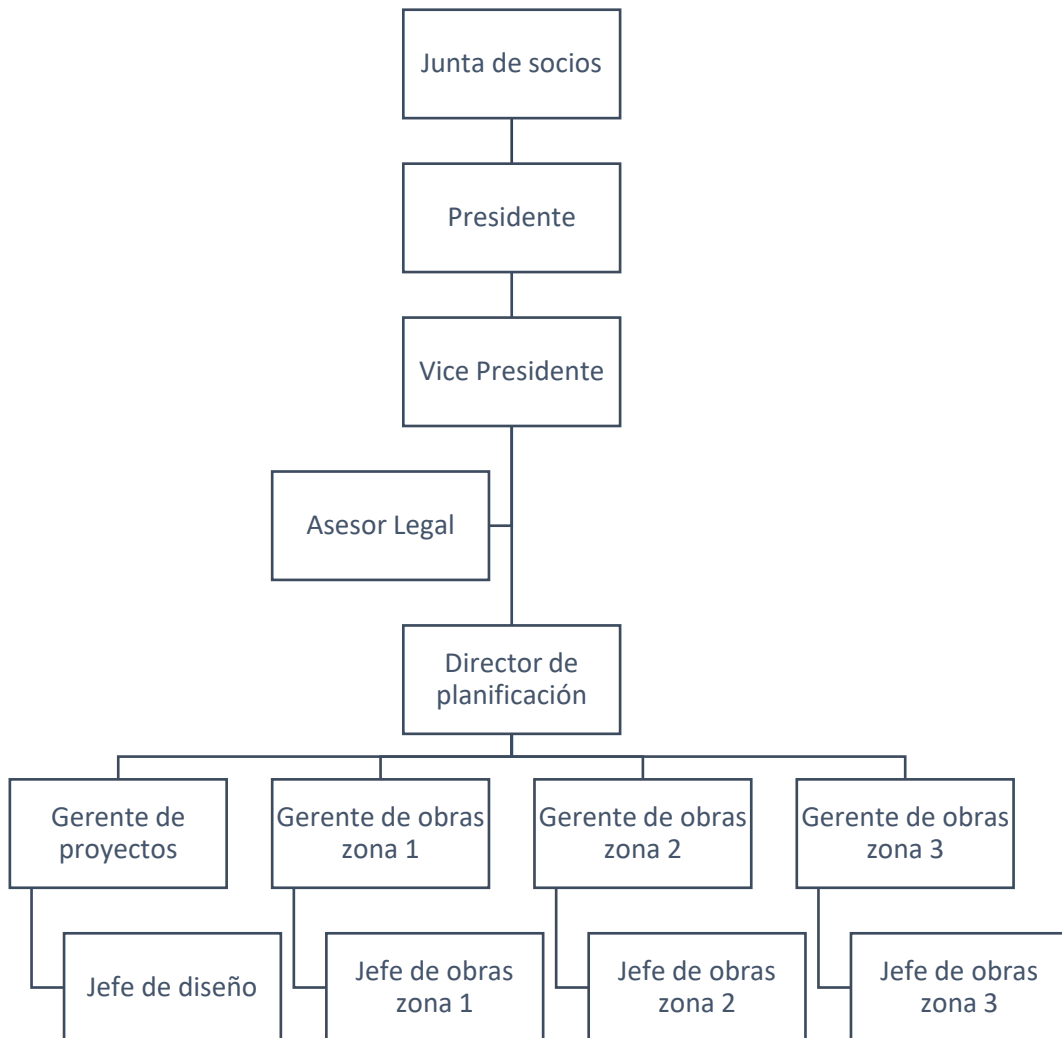


Gráfico 29: Organigrama sección 6



Bibliografía

- Aboal, D., Ortiz, E. A., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcaba, L., . . . Vargas, F. (2015). *La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe*. Montevideo, Uruguay: Centro de Investigaciones Económicas.
- Aguillar Jorge, A. M. (2004). *La Calidad del Servicio*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Economicas Universidad de Buenos Aires.
- Albrecht, K., & Zemke, R. E. (1985). *Service America*. Michigan: McGraw Hill.
- Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente*. Nueva York: Paidós Ibérica S.A.
- Anderson, R. E., Swaminathan, S., & Mehta, R. (2013). How to Drive Customer Satisfaction. *MIT Sloan Management Review*, 25-35.
- Aquino, J. A. (2012). *Medición de la Calidad de Servicio*.
- Argentina, M. d. (2016). *Informe de servicios basados en el conocimiento*. Ciudad autónoma de Buenos Aires: Observatorio de la economía del conocimiento.
- ASQ. (21 de Septiembre de 2017). *American Society Of Quality*. Obtenido de www.asq.org.com
- Barbieri, A. E. (2010). El mundo laboral en la era de la postindustrialización. *Encrucijadas #49*.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving Service Quality in America: Lesson Learned. *Academy of Management Executive*, 32-52.
- Bharati, P., & Berg, D. (2003). Managing Information Systems for Service Quality: A Study from the Other Side. *IT and People*, 183 - 202.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 193-205.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa.
- CABASE. (2017). *Estado de Internet en Argentina y la Región*. Buenos Aires: Cabase.
- Cámara Argentina de Comercio. (2010). *El rol del sector servicios en Argentina*. Buenos Aires.
- Cámara Argentina de Comercio. (2015). *Relevancia del sector de comercio y servicios en la economía Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Obervatorio de comercio y servicios.
- Carroll, P., & Mui, C. (2008). Seven Ways to Fail Big. *Harvard Business Review*, 23-31.
- CEPAL. (2008). *El comercio de servicios en los países miembros de la ALADI: Evaluación cuantitativa y normativa*. Santiago de Chile: CEPAL.

- CEPAL. (2015). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2015*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation. *Harvard Business Review*, 137-142.
- Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (1999). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. México: McGraw Hill.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). Procesos de Servicios. En R. B. Chase, *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros* (págs. 254-276). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chemi, E. (2013). Proof That It Pays To Be America's Most-Hated Companies. *Bloomberg Businessweek*, 12-17.
- Collier, D. A. (1987). The Customer service and Quality Challenge. *The Service Industries Journal*, 77-90.
- Contreras, M., & Enrique, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Councils, T. Q. (1992). *Report*. Ohio.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal Of Marketing*, 55-67.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: McGraw Hill.
- D.W. Pickton, S. W. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*.
- Dalinina, R. (20 de Febrero de 2017). *Building Customer Churn Models for Business*. Obtenido de Oracle: www.datascience.com
- De Rose, C. (8 de mayo de 2013). *How Mcdonald's can finally fix its abysmal customer service*. Obtenido de Business insider: www.businessinsider.com
- Deming, W. E. (1986). Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales. En W. E. Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis* (págs. 15-75). Madrid: Diaz de Santos.
- Deming, W. E. (1989). *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Diz Comesaña, M. E., & Rodríguez López, N. (2011). La participación del cliente como co-creador de valor en la prestación del servicio. *INNOVAR*, 159-168.
- Drzymalski, J. (2012). Supply Chain Frameworks for the Service Industry. *European International Journal of Science and Technology*, 31-41.
- Dvoskin, R. (2004). Relación de la inercia con el modelo de Howard. En R. Dvoskin, *Fundamentos de Marketing* (págs. 81-86). Buenos Aires: Granica S.A.
- ECLAC. (2014). *Latin America's emergence in global services*. Santiago de Chile: ECLAC Books.

- ECSIP. (2014). *Study on the relation between industry and services in terms of productivity and value creation*. Rotterdam: ECORYS.
- ENACOM. (2017). *Indicadores, mercado TIC, postal y audiovisual*. Buenos Aires: Dirección nacional de desarrollo de la competencia en redes y servicios.
- ENACOM. (2017). *Informe de Gestión 2017*. Buenos Aires: ENACOM.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (Vol. Séptima Edición). México D.F.: Cengage Learning.
- Everis. (2017). *La perspectiva del cliente para la transformación digital*. Mexico: Everis.
- Farina, M. (17 de Octubre de 2017). *Télam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Control total de la calidad*. México: Continental.
- Ford, H. (1922). *Mi vida y obra*. New York: DPC.
- Frost and Sullivan. (2016). *El sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica en la era de la transformación digital y la experiencia del cliente*. Miami: Frost and Sullivan.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Gonzales Moreno, M., Del Río Gomez, C., & Domínguez Martínez, J. M. (2018). Los servicios; concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz*, 10-19.
- Goodman, J., & Newman, S. (2003). Understand Customer Behavior And Complaints. *Quality Progress*, 51-55.
- Grainer, M., Noble, C. H., Bitner, M. J., & Broetzmann, S. M. (2014). What Unhappy Customers Want. *MIT Sloan Management Review*, 38-53.
- Harari, Y. N. (2016). *De animales a dioses*. Buenos Aires: Debate.
- Harper, D. (02 de 08 de 2016). *Online Etymology Dictionary*. Obtenido de <http://www.etymonline.com/>
- Hays, J. M., & Hill, A. V. (2006). Service Guarantee Strength: The Key to Service Quality. *Journal of Operations Management*, 753 - 764.
- High, P. (2014). An Omni-Channel Pioneer Explains His Methods. *Forbes*.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value*. New York: Routledge.
- Hong, P., Wei, J., & Rong, L. (2014). The Effect of Service Guarantees on Service Quality of Online Merchants. *WHICEB*. WHICEB.

- Humberto Gutierrez Pulido, R. d. (2009). Herramientas Básicas para Seis Sigma. En *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma* (págs. 138-171). México: McGraw Hill.
- Iqbal, M., Hassan, M., & Habibah, U. (2018). Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioral intention. *Cogent Business & Management*, 1-23.
- ITU. (2017). *Measuring the Information Society Report*. Ginebra: ITU.
- Joshi, P. (2016). Measuring Internal Service Quality in business. *International Journal of Services and Standards*, 357 - 379.
- Juran, J. M., & Godfrey, B. A. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, B. A. (1998). Measurement, information, and decision making. En *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw Hill.
- JUSE. (18 de Noviembre de 2017). *Japanese Union of Scientist and Engineers*. Obtenido de www.juse.jp.com
- Karl Albrecht, R. Z. (1991). *Gerencia del Servicio*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Karmarkar, U. (1989). Getting Control Of JIT. *Harvard Business Review*.
- Katz, R. (2017). *Distribución de retornos y beneficios generados por el sector de las telecomunicaciones en América Latina*. Montevideo: Centro de estudios de telecomunicaciones de América Latina.
- Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., & Buoye, A. (2014). The High Price of Customer Satisfaction. *MIT Sloan Management Review*, 41-59.
- Knowles, G. (2011). *Quality Management*. Graeme Knowles & bookbon.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kovac, M., Josh Chernoff, J. D., & Mukharji, P. (2009). Balancing Customer Service and Satisfaction. *Harvard Business Review*, 15-31.
- LAMAC. (5 de Octubre de 2017). *Latin American Multichannel Advertising Council*. Obtenido de <http://www.lamac.org>
- Larry, M. (2016). Acquiring New Customers Is Important, But Retaining Them Accelerates Profitable Growth. *Forbes*.
- Lee, S., Barker, S., & Kandampully, J. (2003). Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives. *Managing Service Quality*, 423 - 432.
- Lenka, U., Suar, D., & Mohapatra, P. (2010). Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services. *Global Business Review*, 79-101.

- Lewis, K. (1995). *The Right Approach to Continuous Improvement*. New York: Batsford Ltd.
- Lewis, W. W., Siemen, A., Balay, M., & Sakate, K. (04 de Mayo de 2018). *Service-sector productivity and international competitiveness*. Obtenido de Mckinsey & Company: www.mckinsey.com
- Lohr, S. (1988). Moment of Truth for S.A.S. Head. *New York Times*.
- Lovelock, R. J. (2011). *Administración de Servicios*. Prentice Hall.
- Matsuki, T., & Nakamura, J. (2018). Effect of Employees' Values on Employee Satisfaction in. *Hindawi*.
- Miranti, P. (2005). Corporate Learning and Quality Control at the Bell System. *History Review*, 39-72.
- Mora Contreras, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Moreno Fuentes, F., Luque Martinez, T., Montoro Ríos, F., & Soriano Cañadas, P. (2018). *Efectos del valor de la marca sobre la lealtad y el precio atribuido por el consumidor*. Granada: Universidad de Granada.
- NASA. (1988). *Lessons Learned From Challenger*. Washington: NASA.
- Nicholas, T., Brent, A., & Cristina, G. (2017). The New Sales Imperative. *Harvard Business Review*.
- Organización Mundial del Comercio. (2015). *Informe sobre el comercio mundial 2015*. Ginebra: OMC.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual Model of Service Quality and Its implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Penacho, J. L. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. *Fórum Calidad*, 59-64.
- Poor, M. H., Poor, M. A., & Darkhaneh, M. A. (2013). The quality of Service and its importance in service organizatios. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 34-37.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Producción, M. d. (2016). *Informe de Servicios Basados en el Conocimiento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ramón, A., Vanhoof, C., & Sanchez Perez, M. (2013). A marketing view of customer value. *South Africal Journal of Business Management*, 47-63.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Riview*, 18-31.
- Revelle, J. V. (2004). *Quality Essential*. ASQ Press, 90-93.

- Rizwan, Q. D., Asad, A. H., Hafiz, J. I., & Shoaib, R. (2018). The Impact of Service Quality and Service Value on Customer Satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 40-49.
- Ruiz, D. M., Barroso Castro, C., & Armario, E. M. (2011). El Valor Percibido de un Servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 47-67.
- Seth, N., Vrat, P., & Deshmukh, S. (2005). Service Quality Models: A Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 913-945.
- Sharma, P., Kingshott, R. P., & Kong, T. (2016). Internal Services Quality as a Driver of Employee Satisfaction, Commitment and Performance. *Journal of Service Management*.
- Shewhart, W. A. (1931). *Control económico de la calidad en la manufactura*. New York.
- Simester, D. (2016). What Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, 15-23.
- Spenner, P., & Freeman, K. (2012). To Keep Your Customer, Keep it Simple. *Harvard Business Review*, 35-41.
- Stigler, G. J. (1956). The Classification and Characteristics of Service Industries. En G. J. Stigler, *Trends in Employment in the Service Industries* (págs. 47-60). Princeton: Princeton University Press.
- Taguchi, G. (2005). *Taguchi's Quality Engineering handbook*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Tagues, N. R. (2005). The Quality Toolbox. *ASQ Quality Press*, 15.
- Talib, F., Zillur, R., & M.N, Q. (2012). Total Quality Management in Service Sector: A literature Review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 259 - 299.
- Tax, S. S., Colgate, M., & Bowen, D. E. (2006). How to prevent Your Customers From Failing. *MIT Sloan Management Review*, 35-50.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers Publisher.
- Tomonori, M., & Nakamura, J. (2019). Effect of Employees Values on Employee satisfaction in Japanese Retail and Service Industry. *Advances in Human - Computer Interaction*.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente*. Minneapolis: Best Sellers Publishing.
- Valenzuela Fernandez, L., Espinoza Alarcón, O., & Nuñez Maldonado, K. (2019). Segmentación Basada en el Valor del Cliente. *Horizontes Empresariales*, 51-61.
- Verma, R., & Boyer, K. k. (2000). Service Classification and management Challenges. *Journal of Business Strategies*, 5-24.

- Wahyu, A. D. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations? *Universitas Kristen Maranatha*, 33-44.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 31-46.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., Wilson, A., & Gremler, D. (2016). *Service Marketing, Integration customer focus across the firm*. McGraw - Hill.
- Zeller, T. (2011). David T. Kearns, Champion of Education Reform, Dies at 80. *NYTIMES*.