AAQ 1411

TESIS IF 2004 669

CARACAS UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO ESTUDIOS DE POSTGRADO POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA BANCA

FRANCIS TIBISAY GOYO FLORES, C.I. Nº 6.322.136 PROFESOR: JOSE REQUENA UNDA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION: ANÁLISIS Y GESTION DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

INDICE

- 2. Introducción
- 3. Problema Planteado
- 4. Objetivo del Trabajo
- 5. Marco Metodológico
- 6. Marco Teórico
- 7. Desarrollo del Trabajo
- 8. Conclusiones y Recomendaciones
- 9. Bibliografia
- 10. Glosario de Términos

2. INTRODUCCION

El trabajo consiste en desarrollar los aspectos más importantes de la Calidad de Servicio en la Banca. En la actualidad existe una cierta tendencia en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuento a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

Las empresas de su ramo que mantiene una posición y categoria privilegiada, las instituciones financieras más sólidas, rentables, eficientes y productivas dentro del segmento de su competencia, el gran tamaño sus carteras de clientes y su crecimiento constante, requiere día a día diseñar estrategias que le permitan permanecer en su posición actual, en un mercado de grandes expectativas.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

El servicio de alta calidad, de convertirse en realidad, significa abarcar una aparte muy importante para cualquier organización. Prestar un servicio de alta calidad significa establecer éste como un objetivo inmutable, y en cierto modo inalcanzable. Es preciso que los bancos luchen por éste en forma continua, a sabiendas que siempre quedarán un poco cortos de la perfección.

El servicio perfecto significa, nada más y nada menos, que satisfacer las expectativas del cliente.

Calidad de Servicio en la Banca. El concepto mismo es dificil de establecer por las variables de medición. Con frecuencia, depende de observaciones, palabras, percepciones y actitudes instantáneas. Recibe la influencia de todos los niveles en la organización y con frecuencia depende del trabajo en equipo de todos los niveles. Tras bambalinas, recibe influencias, por ejemplo, del departamento de proceso de datos. Ocurre cuando los empleados bancarios tratan con los clientes en las cajas y oficinas. Comprometen a los gerentes de departamento, funcionarios fiduciarios y a todo el personal hasta llegar al Presidente del Consejo.

La calidad en el servicio depende de que todos en el banco manejen cada transacción con los clientes como si de ésta dependiera demostrar el servicio de alta calidad que se ofrece. La calidad en el servicio significa satisfacer a los clientes, no sólo evitarles molestias o inconveniencias. Es decir, que la aplicación de principios integrales es eficaz.

El porque de este trabajo es determinar una definición común de la verdadera calidad en el servicio. Todos los bancos quieren proporcionar a sus clientes un servicio de alta calidad, y la mayoria en realidad cree que lo hace. Sin embargo, es frecuente encontrar algo que para los banqueros es calidad de servicio y no lo es para los clientes. De hecho, los propios banqueros cambian de su definición de calidad de servicio al convertirse en clientes. Esta parece significar una cosa si los banqueros hablan de los bancos y otra radicalmente diferente cuando lo hacen acerca del servicio que recibieron en un restaurant u hotel durante un viaje de negocios.

La calidad de los servicios es lo que realmente marca la diferencia entre los bancos; y ello se debe a que la mayoría de los productos bancarios son similares; es decir, no es fácil diferenciar los de un banco a otro.

En un medio ambiente dirigido por el mercado, que es lo que la banca enfrenta hoy en día, los clientes definen la calidad en el servicio. Ciertas investigaciones, dan señales que los banqueros no están haciendo lo que deben en lo concerniente a prepararse para responder a las demandas de servicio de los clientes. Tampoco se encontró un intento sistemático de proporcionar una definición de calidad en el servicio que se basara en sugerencias de los clientes típicos de un banco. Sin dicha definición cualquier intento de mejorar el servicio será inútil.

Más todavía, una definición de calidad de servicio que se derive de los clientes no puede ser estática, sino que debe sujetarse a una investigación y cambios constantes. Será diferente con cualquiera tipos distintos de clientes que los bancos pretendan atender y cambiará con el transcurso del tiempo. Es decir, implica constantes ajustes.

Hoy en día se observa que la banca depende de sus propias ideas de servicio. Sin embargo, el concepto de calidad de éste existe en las mentes de los clientes, no de los banqueros. El hecho de que los banqueros se crean capataces de definir la calidad sin evaluar de forma sistemática y profunda lo que piensan los clientes, es una tontería.

Uno de los propósitos de está investigación es mostrar algunas experiencias y percepciones de los clientes del servicio que reciben de las instituciones financieras. Adicionalmente, se extrajeron los temas comunes que conforman la estructura del presente trabajo. En definitiva, es preciso tener cuidado en aplicar de forma generalizada en cualquier banco los resultados de cualquier investigación. Es mejor realizar una serie de entrevistas de enfoque grupal con los propios clientes sobre los servicios bancarios. Tiene mayor valor conocer la forma que los clientes forman sus ideas de los que constituye la calidad en el servicio.

3. PROBLEMA PLANTEADO

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, hacia ellos va dirigido el servicio; por ello desde pequeñas y medianos bancos hasta las más importantes organizaciones financieras, el dar un tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Por lo tanto, un servicio ofrecido por una organización financiera posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades de los bancos con sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora. Al punto de que la competencia más fuerte entre las empresas no es tanto en precios sino en servicios.

Estos parámetros aportan un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Sin embargo, de no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución.

En tal sentido, los desafios actuales a los cuales se enfrenta el mercado bancario, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia. Actualmente el perfil del cliente bancario, posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnología que la exhibida una década atrás. Por ello, las entidades tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios en donde el aspecto precio y calidad van íntimamente unidas.

Entre los problemas que enfrenta la banca se encuentran las reiteradas quejas de los clientes con respecto a los servicios recibidos, ejemplo de ello; las largas colas que con frecuencia se forman en la taquilla de atención a cajeros personalizados, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, donde las agencias cuentan con muchas cajas y sólo funcionan algunas debido al alto ausentismo laboral en horario de atención al cliente por taquilla, los clientes con grandes sumas de

dinero paralizan las colas ocasionando también demora para los demás clientes, congestionamiento en las líneas, diariamente se recibe un alto número de quejas por pérdida de dinero en los cajeros automáticos, largas colas para la apertura de cuentas, cambio de libretas, chequeras, tarjetas de débito o crédito. La mala atención por parte de los empleados hacia los clientes, escasez del material de oficina y ejecución inoperante de las transacciones solicitadas por el cliente.

Debido a la importancia que tiene este estudio para la efectividad operacional de la organización se ha considerado oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, considerando las determinantes de calidad:

- 1. Confiabilidad, la consistencia conduce a la predecibilidad, que es algo que todos buscan en sus relaciones. Esto es aún más notorio si la relación es con una institución financiera. Ser un banco en el que los clientes puedan confiar significa que éste debe estar listo para establecer políticas que puedan cumplir en forma consistente. Sin esto, los clientes no pueden contar con la relación, sin importar lo sano y sólido que sea el banco.
- 2. Capacidad de respuesta, el primer componente de las relaciones interpersonales es la capacidad de respuesta. El punto central de ésta es cumplir las necesidades individuales de maneras oportuna y eficiente. La capacidad de respuesta por sí misma tiende a ser un aspecto complejo de la calidad con subcomponentes variables. Por ejemplo, para muchos clientes, la capacidad de respuesta significa ser receptivo a sus necesidades. Otro subcomponente es la flexibilidad. Esta trata la manera en que el banco se adapta a las necesidades cambiantes de cada cliente, así como los deseos del banco de efectuar dichos cambio. La expectativa de los clientes no es tener un sistema bancario totalmente flexible. Comprenden la necesidad de las reglas. Pero también quieren tener acceso con alguien que pueda "doblarlas" cuando sea necesario para servirlos.
- 3. Competencia, es un termino difícil de definir, se le pregunto a un juez lo que era, contesto: "No se definirla, ¡Pero claro que la reconozco cuando la veo! Los clientes de los bancos tienen un punto de vista muy consistente sobre lo que quieren decir cuando hablan de servicio competente. Competencia significa sistemas que funcionan, a menudo pasan por alto, las operaciones que no se ven y que son responsables de mucho de lo que los clientes reciben. La calidad del servicio que muchos clientes reciben es, en su opinión, consecuencia directa del tamaño de la institución. La creencia es que, a medida que aumentan las fusiones y adquisiciones, asimismo se incrementan los problemas en la prestación del servicio. La preocupación estriba en que los banco están creciendo más allá de su capacidad de atender sus cada vez mayores estructuras.
- 4. Accesibilidad, significa dos cosas para la mayoría de los clientes bancarios. Primero, significa estar cerca. ¿La estructura del banco permite la facilidad de acercamiento de los clientes? ¿Es posible acercarse con facilidad al personal, y este acercamiento representa una experiencia agradable para los clientes? Segundo, estar disponible. ¿Están disponibles los servicios y los funcionarios del banco cuando los requiere el cliente? Esto supone la existencia de una red de oficinas disponibles de servicio para que los clientes las usen cuando lo deseen.

- 5. Cortesía, comprende los componentes de cordialidad, consideración y respeto por los clientes. En la medida en que los clientes perciban a un banco como poseedor de estos rasgos, se le considera cortés. Al no detectar la presencia de éstos, el banco es descortés y por lo tanto menos susceptible de prestar un servicio de alta calidad.
- 6. Credibilidad, ostensiblemente significa seriedad. Los clientes dicen que existen tres aspectos para lograr credibilidad: La reputación, la longevidad aparente y la apariencia física del banco. La seriedad tiene un impacto muy importante en la reputación de un banco. La credibilidad de un banco depende de dos aspectos en su relación con los clientes. El primero es el nivel de expectativa de calidad en el servicio por parte de los clientes con respecto a la existente. El segundo es la expectativa real que tiene cuando tratan con el banco: dicho en forma muy simple; cuando las expectativas de servicio exceden el verdadero nivel de éste, los clientes no quedarán satisfechos. En este caso la credibilidad del banco, y por consecuencia su reputación, está en peligro.
- 7. Comprensión, al determinar la calidad del servicio, el banco debe buscar fusionar la mentalidad de la organización con la del cliente para convertirlas en una sola en el servicio. Esta fusión de mentalidades se refiere a comprender al cliente. Comprender significa conocer las necesidades de la persona, es decir, hacer esfuerzos de tratarlos como personas, aún si los clientes son empresas, con respecto a sus deseos y necesidades. Comprensión significa atención y compromiso personales, los clientes con los que se habló asimismo buscan un banco que les brinde atención personal, que les represente tiempo y esfuerzo. Asimismo esperan un compromiso activo del banco para comprender su situación y necesidades. Esto supone ser proactivo, iniciar los encuentros en vez de esperar que el cliente lo haga.
- 8. Comunicación, significa mantener informados a los clientes, requieren mayor información sobre los aspectos que afectan sus finanzas. Los clientes deberían conocer no solo las actividades del banco, sino también el movimiento general de aspectos financieros que pudieran serles potencialmente benéficos. Comunicación también significa emplear el idioma del cliente, generalmente los clientes no conocen la terminología financiera. Es frecuente que los banqueros empleen un lenguaje "de grupo", como si todos los presentes estuvieran tan informados como ellos de los productos financieros.

Adicionalmente, la educación de las personas con valores culturales como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otros.

4. OBJETIVO DEL TRABAJO

La objetivo primario que se busca alcanzar desde el punto de vista de la investigación es, definir lo que se considera calidad de servicio no solo desde el punto de vista de los banqueros que tienen opiniones bien definidas sobre la que los clientes quieren con respecto a la calidad del servicio, sino lo que consideran los clientes que significa para ellos calidad en el servicio.

La experiencia y la investigación sugieren que las opiniones, en muchos casos, se ven influenciadas a través de los años por el servicio que los bancos prestan en su concepción interna, y no por los deseos o necesidades de los clientes. En otras palabras, se considera que la definición de calidad que desarrollaron los banqueros posee un enfoque bancario interno en lugar de uno externo hacia los clientes. El enfoque de la investigación es lo suficientemente amplio para permitir una virtual vía libre para explorar lo que significa calidad de servicio en la banca. Por ultimo, podemos afirmar que la calidad de servicio existe en gran medida en el mundo de las sensaciones.

5. MARCO METODOLOGICO

La investigación se ha desarrollado bajo el tipo documental, considerando que este tipo de investigación se ocupa de problemas planteados a nivel teórico y la información requerida para abordarlos se encuentra básicamente en fuentes bibliografías, Internet, tesis de grado, revistas, evaluaciones de resultados estadísticos y asesorías.

6. MARCO TEORICO

Esta investigación toma en consideración un cúmulo de bases teóricas, las cuales se presentan a continuación:

Cliente:

Algunas autores definen a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.

Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Características de la atención al cliente:

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

• La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Servicio:

Harovitz, define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro. Aportan que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

Características de los servicios

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente.
 Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Calidad

No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

Dimensiones de la Calidad

La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntuabilidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Herramientas para mejorar el servicio

Kaizen

Wellington. Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de

una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Imai, define el Kaizen como: "El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

Gemba

Imai, señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

Capacitación para la satisfacción al cliente

La capacitación inadecuada una fuente de interrupción de servicio. Los banqueros conocen que la mayoría de los problemas que encuentran se relacionan con el componente de la competencia. La única cura para esto es una buena capacitación consistente. Para lo cual es conveniente organizar programas de capacitación en torno a las dimensiones del servicio y los componentes que las constituyen, es decir, los programas de capacitación deben enfocarse en los aspectos técnicos de la entrega del servicio, las cuestiones interpersonales de la misma, así como la comunicación. La motivación es un factor estratégico en el proceso de capacitación. Los empleados desmotivados pero capacitados, con toda probabilidad, no podrán integrarse de manera efectiva al equipo de servicio.

Tecnología

La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo.

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, normas, procedimiento, política, objetivos, manejo de operaciones y administración de sistema de procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

Procedimientos Standarizados

La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores.

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo que frecuencia es el caso en Gemba, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la

satisfacción del cliente, los Gerentes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de Gerenciar en el Gemba.

Formatos estandarizados

La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario.

De este modo la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

Medida

La estadística obtenida del cómputo de una serie de observaciones y apreciaciones independientes.

Gerencia Visual

Los problemas deben hacerse visible en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede manejar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en "Hacer visibles a los problemas".

La Gerencia Visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumentos proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos.

Punto de control y verificación

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas necesarias.

Es importante para toda empresa contar con puntos de control y verificación con el fin de tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se estén llevando a cabo de acuerdo al plan establecido, con las órdenes que se han sustentado ya que a través de esto se puede comparar, discutir y criticar. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y facilitar la coordinación.

Supervisores

El supervisor es la persona que tiene la responsabilidad en línea para la supervisión de los operadores en el Gemba, y la responsabilidad por el resultado.

El Supervisor debe manejar a su personal, si un personal no está motivado, éste debe introducir diversos programas para motivarlo, debido a que muchas veces el personal no se siente capacitado para realizar un buen trabajo y no cuentan con un entrenamiento eficiente lo cual no les permite seguir con los estándares establecidos.

Tiempo

El valor del tiempo es una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente.

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

Horas Comerciales

Se debe prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores.

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales por lo reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

Velocidad de las Transacciones

Se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes.

Cultura

Motiva la oferta de una Compañía, pues determina en términos de la misión valores la ética y los estándares corporativos como se la relacionara la empresa con sus accionistas y cuales son las cualidades por las que se reconocerán tanto a la firma como a sus empleados.

Para los empleados la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

Ética

Establece que se debe ser incuestionalmente legal, no discriminativo, moral y transparente.

Conducta

Debe ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.

En la empresa los empleados deben asumir una conducta amable, sensibles, hepáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso, sean consistentes con las expectativas de los clientes.

7. DESARROLLO

Autores de la Gestión de la Calidad

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que sé este trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiada costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

Joseph M. Juran



Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, Rumania. Fue el precursor de la calidad en Japón. Se le considera el padre de la calidad. Lo más importante es que se le reconoce como quien agrego recalco el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total.

A sus 20 años se gradúo de Ingeniería Eléctrica. Trabajó en la Lend-Lease Administration donde tuvo contacto con el término de la reingeniería. En 1951 publicó su primer trabajo referente a la calidad, el cual se llamó Manual de control de calidad. Luego de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción. En 1979 se fundó el Instituto Juran, el cual se dedicaba a estudiar las herramientas de la calidad.

La Calidad para Joseph Juran

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en la entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

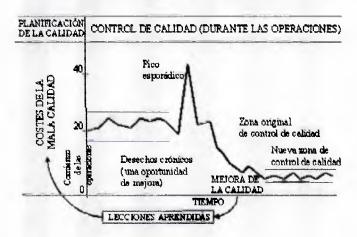
Trilogía de Jurán

- 1. Planeación de la calidad
- 2. Control de la calidad
- 3. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí.

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

El Diagrama de la Trilogía de Juran



Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Pasos para la Planificación de la Calidad

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el diagrama de flujo.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y asi solucionarlos.

Edward Deming



En 1950 Japón buscaba reactivar su economía ya que esta quedó muy dañada luego de la segunda guerra mundial, por lo tanto estaban abiertos a varias opiniones para lograrlo. Es en esta época cuando Deming llega a Japón y les instruye sobre la importancia de la calidad y desarrolla el concepto de calidad total (TQM). Con el paso del tiempo los Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en su producción, convirtiendo a Deming en el asesor y conferencista más buscado por grandes empresas americanas. Fue tan grande su influencia que se creó el premio Deming, el cual es reconocido internacionalmente como premio a la calidad empresarial.

La vida de Deming no fue fácil. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Deming empezó a trabajar cuando tenia ocho en un pequeño hotel. A la edad de 17, ingresó a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería, carrera que el mismo pagó. Obtuvo un doctorado en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale donde fue empleado como profesor. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Aquí conoció a Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseño a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los Japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y se convirtió en un país con gran poder económico.

Los americanos se dieron cuenta que sus soluciones fáciles y rápidas no funcionaban. Al contrario de esto Deming estableció que utilizando técnicas estadísticas una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

- 1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
- 2. Adoptar la nueva filosofia.
- 3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
- 4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.

- 5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
- 6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
- 7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- 8. Expulsar de la organización el miedo.
- 9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de linea.
- 10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
- 11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- 12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
- 13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
- 14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

- 1. Carencia de constancia en los propósitos.
- 2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
- 3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
- 4. Movilidad de la administración principal.
- 5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
- Costos médicos excesivos.
- 7. Costos de garantia excesivo.

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente. Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor. Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

Philip B. Crosby



Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. En 1979 se crea la fundación Philip Associates II Inc. la cual se le considera una firma líder en consultoras acerca de la calidad. Se basan en la creencia de que la calidad puede ser medida y utilizada par mejorar los resultados empresariales, por esto se le considera una herramienta muy útil para competir en un Mercado cada vez más globalizado.

Crosby tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos. En las empresas donde no se contempla la calidad los desperdicios y esfuerzos de más pueden llegar del 20% al 40% de la producción. Para lograr Cero Defectos promueve catorce pasos los cuales son:

- 1. Compromiso de la dirección
- 2. Equipo para la mejora de la calidad
- 3. Medición del nivel de calidad
- 4. Evaluación del costo de la calidad
- 5. Conciencia de la calidad
- 6. Sistema de acciones correctivas
- 7. Establecer comité del Programa Cero Defectos
- 8. Entrenamiento en supervisión
- 9. Establecer el día "Cero defectos"
- 10. Fijar metas
- 11. Remover causas de errores
- 12. Dar reconocimiento
- 13. Formar consejos de calidad
- 14. Repetir todo de nuevo

Kaoru Ishikawa



La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la Buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejorias de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece que los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el

área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

- 1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
- 2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
- 3. Se reduce el costo.
- 4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
- 5. El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
- 6. Se establece y se mejora una técnica.
- 7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
- 8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
- 9. Se amplia el Mercado de operaciones.
- 10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
- 11. Se reducen la información y reportes falsos.
- 12. Las discusiones son más libres y democráticas.
- 13. Las juntas son mas eficientes.
- 14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas.
- 15. Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofia de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

¿Qué es la calidad?

La calidad es una característica que ha estado presente siempre en la historia de la humanidad. Cada actividad que hace el ser humano, busca siempre corregirla y mejorarla.

Ese espíritu de superación y satisfacción, conduce a comportamientos que tienden a evitar errores y perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno. La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

Para entender mejor el concepto de la calidad, recordemos lo que piensan tres de los más grandes exponentes en este tema.

Para W. Edward Deming (EU 1900), La calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Para Joseph M. Juran (Rumania 1904), uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

Finalmente Philip Crosby (EU 1926), a la calidad la explica desde una perspectiva de la ingeniería, como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Crosby tenía un lema: "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Teniendo como base las referencias anteriores, podemos concluir que la calidad es la capacidad de un bien o servicio de satisfacer una necesidad al menor precio y con absoluta consistencia.

Enfoquémonos ahora en los servicios, para que de esta manera podamos definir la Calidad en los Servicios.

Definición de Servicio

Al manufacturar un bien se obtiene algo tangible, un bien que puede ser almacenado y posteriormente distribuido. Sin embargo al referirnos a un servicio, nos referimos a un producto intangible cuya generación implica un esfuerzo humano o mecánico. Por lo mismo, producir un bien no es lo mismo que producir un servicio, todos los productos tienen algún aspecto que es en realidad un servicio.

Al ordenar nuestra pizza favorita por teléfono, recibimos un producto tangible, la pizza, y adicionalmente el servicio de entrega a domicilio antes de 30 minutos. Y al evaluar y comparar a la pizzería le damos más valor al servicio que al producto.

Las características de los servicios son :

- Intangibilidad: Es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos.
- Inseparabilidad de la producción y del consumo: Se refiere a que se producen al mismo tiempo. La mayoría de los servicios no pueden presentarse a menos que el cliente esté presente o esté directamente involucrado en el proceso de su producción.
- Imperdurabilidad: Significa que la capacidad del servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior.

 Heterogeneidad: Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos.

Una vez caracterizados los servicios también pueden ser clasificados de acuerdo a alguno de los siguientes criterios.

- Tipo de mercado: Los servicios pueden orientarse al consumidor particular o al consumo de organizaciones
- Grado de intensidad del trabajo: Los servicios que prestan pueden ser entregados por una persona (consultores, reparaciones, entregas, etc.) o por un equipo (transportación, telefonía, etc.)
- Grado de contacto con el cliente: Los servicios pueden ser prestados en presencia del cliente (servicios con mucho contacto con el cliente) o pueden darse con la ausencia del cliente (servicios con poco contacto con el cliente)
- Capacitación del proveedor del servicio: Los servicios pueden clasificarse de acuerdo a la capacitación requerida por el personal que entregará el servicio, pueden ser profesionales y no-profesionales.
- Objetivo del proveedor del servicio: Los servicios tienen un fin último, pueden ser con beneficio o sin fines de lucro.

Calidad en el servicio

Anteriormente no se le daba la importancia debida al servicio. El productor confiaba ciegamente en su producto. Hoy en día los estándares de calidad son más exigentes, por lo que los diferenciadores son los servicios, y más aún la garantía en los servicios. Las empresas ofrecen reembolsos, descuentos o algún otro servicio gratis a cambio de un mal servicio.

La calidad en los servicios tiene 5 dimensiones: Confiabilidad, Seguridad, Sensibilidad, Empatía y Tangibles. Basado en estas dimensiones se puede introducir el concepto de diferencia de la calidad del servicio (gap), y está basado entre la diferencia de la expectación del servicio del cliente y la percepción del servicio entregada al cliente, por lo tanto, la calidad comienza con el diseño del sistema de entrega del servicio.

Para los servicios, la valoración de la calidad se realiza justamente cuando se está entregando el servicio. La satisfacción del cliente en la entrega del servicio puede ser definida al comparar la percepción del cliente del servicio requerido con respecto a la expectativa del cliente del servicio por recibir. Cuando la expectativa se excede, la calidad es excepcional, cuando la expectativa se cumple, la calidad es satisfactoria, sin embargo, si las expectativas no se cumplen, la calidad es inaceptable.

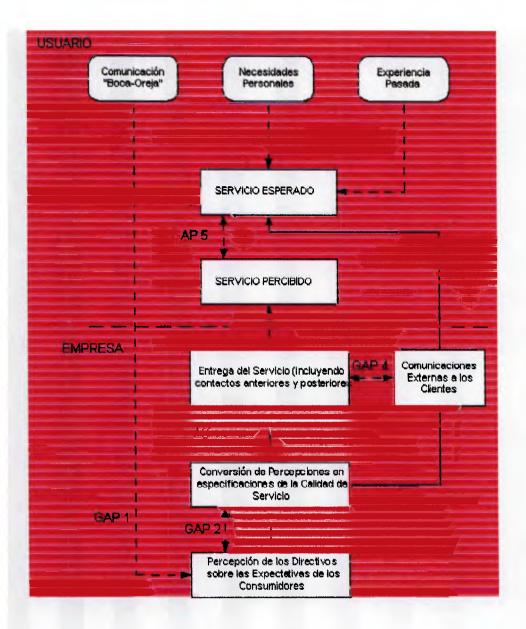
La diferencia entre la expectativa y percepción del servicio es una medida de calidad del servicio, la cual puede ser positiva o negativa.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las cuales competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

- 1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
- 2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.



Los factores que influyen en el servicio esperado son:

- Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
- Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se pueden llegar a crear.
- Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

Diferencias en la calidad de los servicios

El modelo introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

- Gap 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.
- Gap 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Gap 3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.
- Gap 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el gap 5.

$$GAP5 = F (GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$$

• Gap 5: mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

Instrumento metodológico SERVQUAL

Los autores del modelo de diferenciación de la calidad del servicio, desarrollaron una escala múltiple llamada SERVQUAL para medir las cinco dimensiones de la calidad en el servicio (Confiabilidad, Seguridad, Sensibilidad, Empatía y Tangibles).

Este instrumento de dos partes, tiene una sección inicial para obtener las expectativas del cliente para la clase de servicio a evaluar, seguida de una segunda sección para obtener las percepciones del cliente de una compañía de servicio en particular.

Los 22 enunciados en la encuesta describen aspectos de las cinco dimensiones del servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (Pj) menos las expectativas (Ej) para cada pareja de afirmaciones.

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones.

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones, entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones, los clientes alcanzan niveles de calidad altos.
- Que las expectativas igualen a las percepciones, entonces los niveles de calidad son modestos.

La herramienta SERVQUAL puede ser utilizada para estudios de mercado, para comparar un servicio con los de la competencia y nuevamente identificar las dimensiones superiores o inadecuadas de la calidad del servicio.

Tomando acciones para mejorar

Una vez obtenidas las mediciones Servqual de la empresa, será necesario crear los planes de acción correspondientes para mejorar estas encuestas, ya que como habíamos mencionado al principio es importante mantener un diferencial favorable en la prestación del servicio para poder llegar a ser una empresa de clase mundial.

Grandes empresas de servicio como Hewlett Packard están consciente de ello y realizar encuestas de satisfacción a clientes de manera cotidiana, teniendo índices de Lealtad entre los clientes (Customer Loyalty Index), los cuales revisan de manera semestral y basándose en ellos desarrollan toda una estrategia de mejora en la atención al cliente.

Alcance de la calidad del servicio

Una extensa mirada a los sistemas de calidad es necesaria para identificar las posibles mediciones de la calidad del servicio.

Podemos considerar que existen cinco perspectivas de la calidad, Contenido, proceso, estructura, resultado e impacto.

- Contenido: Los procedimientos estándares se deben de seguir constantemente.
- Procesos: La secuencia de eventos en el proceso de los servicios debe de ser la apropiada.
- Estructura: Las instalaciones físicas y el diseño de la organización debe ser el adecuado para los servicios.
- Salidas: Son los resultados de los cambios de estado que han efectuado los servicios en el consumidor. La última medición de la calidad del servicio es un estudio del resultado final.
- Impacto: Son los efectos de largo plazo de los servicios en el consumidor.

Diseño de un servicio de calidad

La calidad no puede ser adicionada a algún servicio. Una preocupación de la calidad empieza en el diseño del sistema de entrega del servicio.

Para incorporar la calidad en un servicio será necesario tener en consideración las siguientes cuatro dimensiones.

- Instalaciones adecuadas: Las instalaciones en donde se prestará el servicio deben contener todas las facilidades para poder prestar adecuadamente el servicio.
- Bienes adecuados: Los bienes necesarios para prestar el servicio deben ser acordes al mismo.
- Servicios explícitos: El personal que intervenga en la prestación del servicio deberá estar capacitado adecuadamente para prestar eficientemente el mismo.
- Servicios implícitos: Es la atmósfera que rodea a los servicios, como puede ser el medio ambiente, así como el toda relación con terceros.

Medición de la calidad del servicio

El presente documento contiene información acerca del Modelo de las Deficiencias, desarrollado por investigadores que siguen la escuela norteamericana para la determinación de la calidad en los servicios brindados por las empresas. Realizan una introducción genérica del modelo y la aplicación hacia las empresas de venta detallistas, tratando de recopilar la información desarrollada por diferentes investigadores del tema.

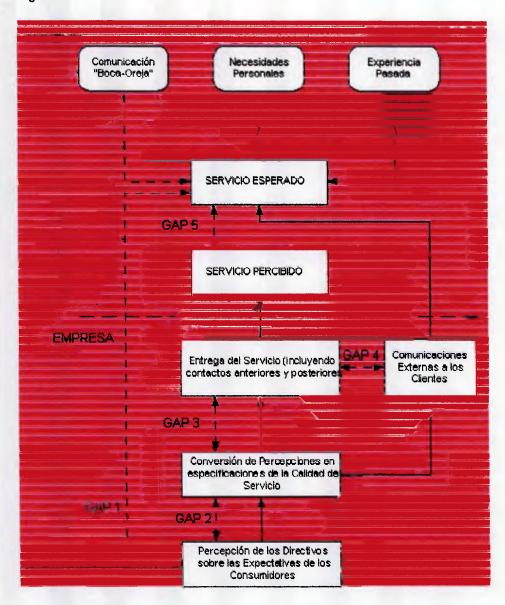
Palabras clave: Calidad del Servicio, Modelo de las Deficiencias, SERVQUAL, Empresas Detallistas.

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996).

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 1). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (PARASURAMAN, BERRY Y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML Y BITNER, 1996).

Figura 1:



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1985)

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo

información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuado (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultarás más dificil. Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

GAP 5= f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la Figura 2.

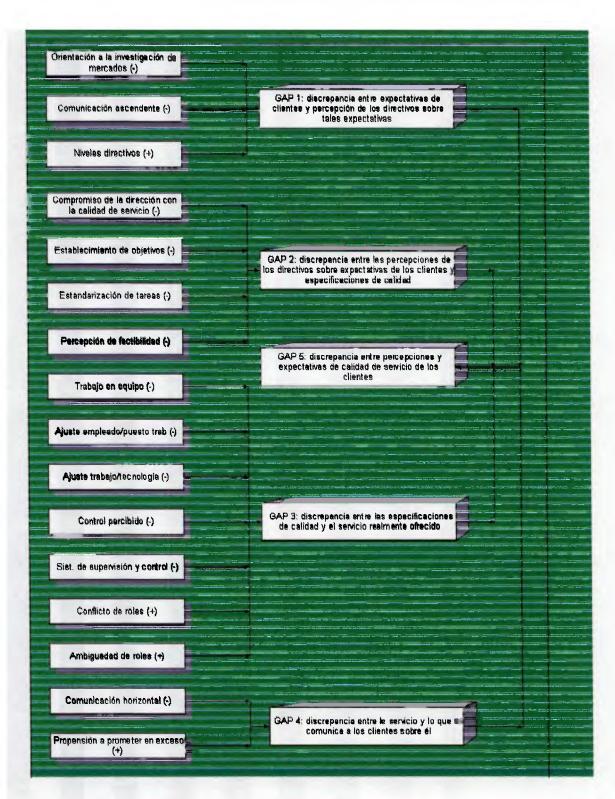


Figura 2: Modelo ampliado de calidad de servicio

Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Nota: el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico – interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran (Cuervo, 1995). Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia (Fernández y Suares, 2001)

Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo

como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps. (Ver figura 3)

Figura 3: Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad Diseño organizativo de la empresa
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global

considerados prioritarios por ellos sino también los internos dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía.

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidades a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas, incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad. En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El gap global como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

El modelo servaual

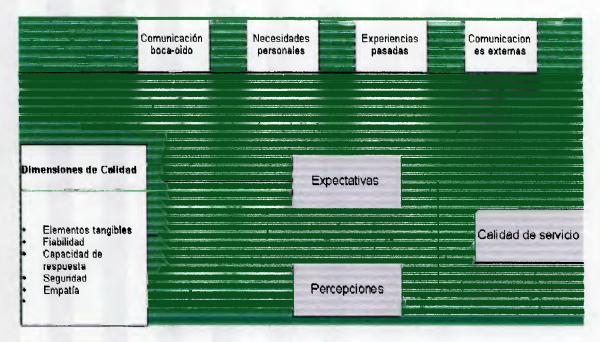
La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la media de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) y el SERVPERF (CRONIN Y TAYLOR, 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra

en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con al medida de la calidad del servicio manufacturados. En la figura 4 se resume el modelo.

Figura 4: Modelo SERVQUAL



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promociónales.

Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Cuadro 1: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimen	Significado
sión	
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Éstas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido

 La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Conflanza

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico; los ítems habían sido previamente identificados mediante reuniones con grupos de clientes de diferentes tipos de servicio.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos. Una vez se tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran. En este apartado se recomienda calcular la mediana y no la media aritmética por no ser ésta última una medida adecuada para la valoración cualitativa (Arapé 1999).
- Pueden incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100
 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o
 bien valorar de una escala 0-100 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

Existen varias técnicas operativas para asignar pesos a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL, de las que destacamos las siguientes:

- Pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión.
- Puede incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparte 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.
- Incluir una pregunta en la que se pida una valoración global del servicio recibido y
 aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de
 cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global.
 Restringiendo la suma de los regresos a 1, éstos serían una aproximación al peso de
 cada dimensión.
- Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar que dimensiones son las realmente importantes.

Consideramos que las mejores alternativas son las dos últimas, especialmente la del análisis conjunto. No obstante, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, quizás por su mayor simplicidad.

El uso de las dos primeras alternativas puede presentar los siguientes inconvenientes:

 La alternativa de asignar pesos equivalentes supone que no tienen por que coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes. La alternativa de preguntar al cliente sobre la importancia de las dimensiones acostumbra presentar el inconveniente, como hemos podido constatar con la base de datos empleada, de que, al no verse realmente obligado a decir qué dimensiones son realmente las importantes, suele repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada de las dimensiones.

Aplicación del modelo servqual

La literatura relacionada con la percepción y la evaluación de la actuación de una empresa detallista sugiere diversos atributos considerados como significativos por el consumidor, cuya importancia varia por tipo de detallista y categoría de productos/servicios vendidos. (VASQUEZ, 1989) establece tres categorías de atributos.

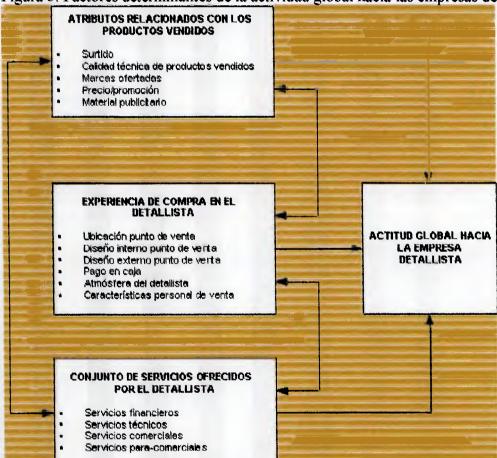


Figura 5: Factores determinantes de la actividad global hacia las empresas detallistas

Atributos relacionados con los productos vendidos. Políticas de surtido, calidad de los productos vendidos, oferta de marcas del distribuidor, políticas de precio, promociones y características físicas de material publicitario utilizado (catálogos, bolsas, embalajes, informes, difusión de un periódico o revista dirigida a los clientes).

Atributos relacionados con la experiencia de compra en el detallista. Se incorporan aspectos como disposición de las secciones y ubicación de los productos en el lineal facilitando tanto la circulación o movimiento de los clientes en la tienda como la

posibilidad de localizar los productos deseados. En cualquier caso, también resulta relevante la rapidez del pago en caja y el material difundido en el punto de venta para orientar al consumidor (carteles, display) o para informarle (consejos para una mejor utilización de los productos o para que dicho consumidor establezca indicadores de También son importantes como indican BARKER, PARASURAMAN (1994), atributos relacionados con el entorno o atmósfera del detallista, particularmente diseño de las instalaciones fisicas (mobiliario, equipamiento, cobertura del suelo y de las paredes, vestuarios), ambientación sonora y decoración (colores, aromas, temperatura) e iluminación para presentar la mercancía de forma atractiva. Incluso cabe mencionar los denominados atributos sociales vinculados con la capacidad de respuesta del personal de ventas (apariencia, cordialidad, cortesía, amabilidad, consejos, preocupación por los clientes, conocimientos, capacidad de comunicación y servicialidad). Por último, se hace referencia atributos de diseño externo (ubicación, atractivo de la fachada, rótulos y exposición de productos en escaparates).

Conjunto de servicios ofrecidos por la empresa detallista. Servicios financieros (pago aplazado, aceptación de tarjetas de crédito, oferta de una tarjeta propia, entrega de cheques regalo), facilidades de aparcamiento, solución técnica de problemas de los clientes (quejas, reclamaciones, cambios de productos defectuosos o devolución de su importe, garantías, piezas de repuesto, instalación y puesta en funcionamiento de los productos adquiridos, pequeños arreglos para prendas de textil), servicios comerciales (pedidos por teléfono, envío de mercancía a domicilio, realización de presupuestos sin compromiso, empaquetados gratuito de regalos, entrega de bolsas para llevar las compras) y otros servicios para - comerciales (guarderías, cafetería, salón de peluquería, venta de periódicos y revistas y existencia de otros departamentos especiales).

Aunque esta revisión es útil para desarrollar una lista de atributos que importantes para los clientes cuando evalúan su experiencia con una empresa detallista, parecen necesarias investigaciones complementarias para sugerir como dichos atributos son combinados en unas pocas dimensiones críticas de la calidad de servicio, en este sentido, las dimensiones resumen propuestas por el instrumento denominado SERVQUAL, han sido adaptadas y validadas estadísticamente en diferentes sectores. De entre todos ellos los que nos interesan son los centrados en empresas detallistas que venden un mix de productos y servicios, eludiendo aquellos vinculados con servicios puros.

Los estudios realizados acerca de la estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de Supermercados. (Vázquez, Rodríguez, Díaz, 2001), valida un modelo partiendo de los criterios del SERVQUAL y adaptándolo para la estructura del sector, dicho modelo consta solamente de 18 atributos que pueden ser de utilidad para medir la calidad de servicio en empresas detallistas que compiten con el formato comercial de supermercados. Las dimensiones que integran dicha escala son: evidencias físicas, fiabilidad, interacción personal y políticas. Esto pone en evidencia la necesidad de validar el modelo general desarrollado para las empresas de servicios realizando un estudio adicional donde se evalúen todas las variables relacionadas con el servicio específico. Para el caso de los servicios detallistas se han validado las siguientes variables: (Vázquez, Rodríguez, Díaz, 2001)

DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS

- Los catálogos de productos y precios para este establecimiento son visualmente atractivos
- La distribución de las secciones facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan
- El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta
- Los productos se exponen adecuadamente en las estanterías

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

- En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.
- Este establecimiento informa adecuada y puntualmente de sus promociones
- Se entregan tiques claros y bien especificados.
- El tiempo de espera en las cajas de salida es reducido.
- Las estanterías están siempre llenas (siempre hay existencias de productos/marcas deseados por los clientes)

DIMENSIÓN 3: INTERACCIÓN PERSONAL

- El personal en contacto con el público (cajeros, perecederos, reponedores, información) es siempre amable con los clientes.
- Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes
- Los empleados (sección perecederos) transmiten confianza a los clientes orientándoles sobre la mejor compra posible.

DIMENSION 4: POLÍTICAS

- El establecimiento se caracteriza por la frescura de sus productos en secciones de frutas y verduras.
- Las marcas que componen el surtido de la tienda son muy conocidas.
- Se ofrece un amplio surtido de productos y marcas.
- La sección de carnicería se caracteriza por su frescura y calidad.
- La sección de pescadería se caracteriza sus productos frescos y de calidad.
- Los productos con la marca de distribuidor son de gran calidad.

Servicio al Cliente un nuevo énfasis en la banca

Es de importancia fundamental para la banca de primer piso reafirmar la importancia estratégica de la calidad del servicio para el crecimiento y, en algunos casos, para la sola supervivencia.

El estado del servicio al cliente en la banca de primer piso

En una serie de grupos de enfoque patrocinada por el Instituto de Administración Bancaria en E.E.U.U., se detectó un fuerte resentimiento entre los clientes contra los bancos de primer piso, cuyo nivel de servicio es menor a lo adecuado para dar servicio a los clientes Si bien es dudoso que ir al banco sea tan placentero como un baño caliente o algo así, es claro que los clientes ni siquiera lo ven un poco agradable. De hecho, los clientes comparan el ir al banco con actividades tales como limpiar la casa, cambiar una llanta baja, trapear la cocina o sacar la basura. Una mujer del estado de New York comentó: "Los bancos nunca serán una experiencia positiva. Sólo hay que esperar que no sea demasiado negativa"

Parece ser que muchos clientes, comparten la misma opinión. Esto no es bueno y puede ser hasta peligroso para los bancos si no se ataca en forma inmediata. En tanto otras industrias buscan una completa satisfacción del cliente y algunas de ellas han logrado bastante éxito al respecto, la banca no puede darse el lujo de rezagarse. Mientras las personas se acostumbren a ser bien tratados cuando van al taller mecánico, a la tintorería, con el corredor de seguros o de bolsa, esperarán asimismo que sus banqueros las traten mejor. Si no observan una mejora en el nivel de servicio, buscarán alternativas en otros servicios financieros.

Las consecuencias de un mal servicio

Existen formas importantes en las que un mal servicio a los clientes afecta el desempeño de un banco. Una de las reacciones más comunes al mal servicio es cambiar de banco. De hecho, una encuata que apareció en el Wall Street Journal indicó que la razón número uno que los clientes cambian de banco es el mal servicio. De quienes respondieron, el 21% indicó haber cambiado de banco por esa razón. Y muchos no cambiaron a otros bancos. A medida que aumentan las alternativas no bancarias, el mal servicio de hecho lleva a los clientes fuera de la banca, a los brazos abiertos de las casas de bolsa, cajas populares, uniones de crédito, agencias de seguros y hasta minoristas.

Es posible ocasionar severos daños a la reputación e imagen de un banco si no satisface el nivel de servicio al cliente que espera el mercado. En un libro bien llamdo Bank Service Quality Work: A Guide Improving Quality of Service, (Manual de Calidad en los Servico Bancarios: Gui para Mejorar la Calidad del Servicio, Deborah L. Colletti señala una estadística alarmante relativa al Servicio deficiente. Un estudio realizado por la Oficina de Asuntos de Consumidores de la Casa Blanca revela que un cliente insatisfecho promedio le hará un comentario destructivo por lo menos a nueve personas. Además, el 13% de los clientes descontentos, expresarán su insatisfacción a otras veinte personas. Es fácil ver la naturaleza y alcance del daño a la imagen del banco que puede provocar un mal servicio al

cliente. Estos comentarios negativos de boca en boca son mucho más efectivos que cualquier campaña publicitaria que realice el banco para redimirlo. La credibilidad de este tipo de comentarios domina cualquier mensaje que desarrollen los publicistas.

El mismo estudio detectó que la administración del banco no conoce con la debida oportunidad el alcance del problema que origina el mal servicio. Un sorprendente 96% de los clientes descontentos nunca se queja con los directores, y el 91% decide no volver a tratar con la misma organización. Esto sugiere que, cuando los directores descubren que existe un problema de servicio al cliente, tal vez sólo vean la punta del iceberg. El problema puede ser mucho más grande de lo que sospechan.

Además de provocar que los clientes cambien de banco y dañen la imagen de éste, el mal servicio perjudica el desempeño. En pláticas con banqueros de todo el país sobre la importancia del servicio al cliente, se escucho a muchos de ellos decir que implantar un programa para mejorar el servicio es muy caro. Este es un error común. El hecho es que estos banqueros ya están pagando por no implantar dicho programa.

Considerar, por ejemplo, una declaración de Philip Crosby, como ya lo hemos nombrado un gurú de la calidad. Crosby asevera que las empresas de transformación están gastando aproximadamente 20% de sus ingresos corrigiendo las cosas que hacen mal. Entre las empresas de servicio, como los bancos de primer piso, Crosby estima que por lo menos el 35% de sus costos de operación son resultado de un servicio de baja calidad. Crosby va más lejos al decir que, si el servicio de calidad se convierte en prioridad para la organización, es posible incrementar las utilidades de un 5% a un 10% del total de las ventas. Si usted piensa que esta aseveración es exagerada, otros expertos en calidad le dan a esta cifra un valor de 20% a 35% en el aumento en las utilidades.

Crosby es persuasivo en extremo cuando hace notar que "la calidad es gratis" y lo que pagan los bancos es la falta de ésta. Una calidad sobresaliente en el servicio impacta la rentabilidad mediante una mejor imagen, aumento en las ventas de bienes de activos y pasivos, y reducción significativa de la dependencia de la competencia en precios.

Asimismo, la calidad mejorada de servicio afecta los costos. No es preciso repetir operaciones y los empleados menos tiempo en actividades no productivas de corrección, en tanto que les es posible dedicarse más a las operaciones provechosas.

El mismo mensaje aparece en los estudios del Impacto de las Utilidades en la Estrategia de Mercados. Estos estudian la relación entre ciertas variables y el desempeño de las organizaciones. Las conclusiones acerca de la calidad en el servicio.

No hay duda de la fuente relación entre la calidad relativa que se observa y la rentabilidad. Ya sea que la utilidad se mida en función de retorno sobre ventas o sobre inversiones, las empresas que ofrecen un producto o servicio superior tienen una clara ventaja sobre aquellas cuya calidad es menor.

Por último, se detectó que las erogaciones en servicio al cliente tienen un impacto positivo más rápido en los depósitos que los gastos en promoción o distribución. Este impacto

parece depender del tamaño del banco, indicando un posible aumento en las economías de escala acerca de las erogaciones en el servicio a los clientes. El mensaje para la banca es claro: El éxito financiero es consecuencia de una mejor calidad en el servicio a los clientes.

Por qué el servicio al cliente puede considerarse en ocasiones malo en la banca.

Si un buen servicio al cliente apoya al desempeño al grado que ha indicado, entonces, ¿Por qué los directores bancarios no han procurado mejorar más sus sistemas de prestación de servicios? Existen muchas razones.

Primero, las direcciones de bancos pretendieron ignorar el papel estratégico del servicio y, en lugar de eso, concentrarse más en los aspectos tecnológicos de la banca. Esto es natural. A medida que evolucionan técnicas y prácticas más sofisticadas, existe la tendencia a enfocarse en ellas a expensas de algunos principios bancarios "probados y verdaderos". Esto no sucede sólo en la banca. Quizá se encuentre detrás de la caída global de la calidad de servicio que se experimentó en todos los negocios. Sin embargo, no hay que interpretarlo mal. Se redescubrió la importancia estratégica del servicio al cliente, que ahora forma parte de los aforismos operativos en la empresa.

Existe asimismo evidencia que las fusiones y adquisiciones en la banca impactaron en forma negativa en la calidad del servicio. A medida que creció el tamaño de los sistemas bancarios, asimismo se desarrolló la incapacidad correlativa de atender el aumento en las operaciones. Las operaciones bancarias no pudieron seguir el paso de las demandas que les supuso el crecimiento estructural de operación, personal, mercado y organización. Como resultado, los clientes tuvieron que soportar colas de espera más largas, demoras en las respuestas a sus preguntas, tiempos de proceso más lentos y más errores a medida que se deterioraban las comunicaciones entre sucursales. Es posible corregir en forma parcial está condición si los directivos y empleados progresan en la curva de aprendizaje. Sin embargo, se trata de una situación manejable, no auto-corregible.

Quizá el mayor contribuyente al fallecimiento del servicio de calidad haya sido el enfoque estratégico en costos. Las fuerzas competitivas desatadas aumentaron la conciencia de costos de la mayor parte de los bancos. Esta miopía estratégica, en virtud de la cual se toman decisiones sin considerar la satisfacción de los clientes y las generación de ganancias a largo plazo, sino más bien en términos del impacto en costos trimestrales sobre los resultados financieros, dejó los aspectos de servicio al cliente a merced de las consideraciones de costo.

¿Se recuerda la decisión de Citicorp, hace algunos años, respecto a los cajeros automáticos? Frente al reto de aumentar la penetración en el mercado por medio de su tecnología de reducción de costos, Citicorp anuncio la política de que ningún cliente podía realizar transacciones con un cajero humano a menos que tuviera una relación de más de 5.000 dólares con el banco. Detrás de esta política la preocupación no era por la calidad en el servicio, sino por el costo y número de las transacciones de los cajeros humanos. Se juzgo más importante reducir el costo que la sensación de servicio de los clientes. En

retrospectiva, parece ser una política rara para un banco que declara que su misión consiste en ser el banco individual más grande de los Estados Unidos.

La banca y el valor agregado

Es erróneo suponer que la banca no conoce el concepto de valor agregado. Por el contrario, siempre ha reconocido la importancia de dicho enfoque. Sin embargo, la banca ha hecho un mal trabajo al dirigir e implantar un enfoque de valor agregado en sus programas de mercadeo.

Desde hace mucho tiempo han ofrecido tostadoras, cobijas y paraguas si un cliente abría una cuenta concierto saldo. El "valor" del premio estaba en función del saldo, reservando los tostadores para los clientes con mayores saldos.

Poco ha cambiado hoy en día en el enfoque de los bancos hacia el valor agregado, excepto que ahora se trata un aspecto de alta tecnología. Los bancos siguen manejando programas de premios, pero ahora regalan objetos tales como computadoras, televisores y similares a quienes depositan.

Al manejar el enfoque de valor agregado desde este punto de vista, los bancos reconocen y admiten en forma implícita que no hay nada inherente en la práctica e institución de una banca a la cual se agrega valor. Todo el valor agregado proviene del exterior de la industria. Se trata de disfrazar una mercancía bancaria como un paquete de beneficios bancarios. Las personas que obtienen beneficios de este enfoque evalúan el paquete no bancario más que el producto o servicio bancario. No es de extrañar que estos enfoques de valor agregado producen, cuando mucho, relaciones volátiles entre el banco y el cliente.

En lo que debe enfocarse las direcciones bancarias son los enfoques de valor agregado que sí lo tienen para los clientes, y que además poseen la capacidad de retener a los clientes en el banco.

Un enfoque exitoso de valor agregado en la banca comienza preguntando "¿Qué valoran mis clientes en su relación con el banco? La respuesta es: Ellos valoran un nivel bueno y consistente de servicio al cliente. La siguiente pregunta es: ¿Qué consideran mis clientes como buen servicio?

Que es exactamente la calidad en el servicio al cliente

El trabajo de tres investigadores de Texas A&M: A. Parasuraneum, Valarie A. Ziethamel y Leonard L. Berry, identificaron 10 determinantes de la claidad del servicio que son aplicables a muchas empresas de servicio. La intención es construir a partir de su trabajo inicial y relaciones dichas determinantes a la banca de manera comprensible para los banqueros.

La siguiente lista incluye las determinantes de calidad identificadas por Parasuraneum, Ziethamel y Berry, junto con alguna explicación inicial del significado y en la cual basaremos el análisis de determinantes de las calidad.

- 1. Confiabilidad. Los clientes quieren un banco y un banquero confiables. Es decir, desean trabajar con un banquero que los trate siempre igual, sin importar los cambios en las políticas del banco. Los clientes desean banqueros precisos, consistentes, cumplidos, conocedores de su trabajo y que lo hagan bien a la primera vez; quieren que el banco cumpla sus promesas. La confiabilidad significa consistencia, confianza, continuidad y respeto. Genera la percepción de seguridad.
- 2. Capacidad de respuesta. Los clientes desean que el personal bancario demuestre deseo y prontitud para prestar el servicio, llamar en forma rápida a los clientes en el caso de una pregunta, contestar dudas en forma rápida y correcta y ayudar a los clientes a permanecer informados acerca de sus transacciones. Los clientes quieren un banco que procese éstas en forma rápida y que conteste el teléfono de igual manera. La capacidad de respuesta significa sensibilidad a las necesidades, flexibilidad, hacer el esfuerzo adicional, atención personal, deseo de continuidad y solución de problemas.
- 3. Competencia. Los clientes quieren banqueros con las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos, además de un personal de contacto, de apoyo y gerencial calificado y experto. La competencia significa conocer el trabajo, ser preciso, tener sistemas bancarios que trabajen, y proporcionar respuestas, no suposiciones.
- 4. Accesibilidad. Los clientes quieren banqueros a quienes puedan acudir o llamar por teléfono en forma oportuna. Desean bancos que permanezcan abiertos durantes horarios convenientes para los mercados que atienden. Los clientes no quieren esperas excesivas. Esperan que todas las estaciones de caja estén atendidas en las horas pico del día. La accesibilidad significa poder acercarse y estar disponible.
- 5. Cortesía. Los clientes quieren que el personal bancario sea educado, respetuoso, considerado y amistoso; limpio en su apariencia y que demuestre un sincero deseo de ayudar. Los clientes no quieren insinceridad, que detectan fácilmente. Cortesía significa cordialidad, consideración y respeto por la persona.
- 6. Credibilidad. Los clientes quieren un banco merecedor de confianza, digno de crédito y honesto. Los clientes son mucho más sofisticados a este respecto que lo que piensan los banqueros, a juzgar por las promociones. Credibilidad significa confianza y el efecto de reputación, longevidad y apariencia física del personal y de las instalaciones.
- 7. Comprensión. Los clientes quieren un banquero que conozca los requerimientos específicos de cada quien, les preste atención individual y los reconozca. Comprensión significa aprender las necesidades específicas de cada persona, prestar atención personal, compromiso y reconocer a los clientes regulares.
- 8. Comunicación. Los clientes quieren que los bancos los mantengan informados en unas forma que puedan comprender. Quieren banqueros que expliquen productos y servicios, las ventajas y desventajas entre nivel de servicio y costo. Quieren garantía de que sus problemas se atenderán en forma rápida y acertada, y que el personal esté bien informado para sugerir acerca de dichos productos o servicios, que no repitan meramente un mensaje impreso o un folleto. La comunicación significa mantener a los clientes informados, iniciar las comunicaciones y emplear el leguaje de éste.

Una vez identificadas las dimensiones iniciales de la calidad de servicio al cliente, varios puntos merecen mención.

- Primero, la calidad de servicio es un concepto multidimensional y por lo tanto muy complejo. Significa muchas cosas para muchas personas. Asimismo, la importancia relativa de los cambios en las dimensiones para los diversos grupos de clientes.
- Segundo, lo que es importante para los clientes puede diferenciar bastante de lo que es para la dirección de el banco. No es posible evaluar la importancia de las dimensiones de un banco determinado sin hablar primero con los clientes.
- Tercero, no minimizar el valor que los clientes le dan al servicio. El aspecto personal de la banca puede crear o destruir una experiencia de calidad.
- Cuarto, todas estas dimensiones de servicio están interrelacionas. Deben considerarse como un todo un vez de diverso componentes.
- Quinto, la calidad del servicio es relativa. Esta se relaciona a las expectativas de los clientes.
- Sexto, la calidad en el servicio cambia. Lo que hoy representa una experiencia de calidad puede tornarse amarga el día de mañana, a menos que se maneje de manera astuta.

Modelo de Calidad de Servicio

Se considera que la confiabilidad, competencia, credibilidad, seguridad y apariencia física se combinan para producir profesionalismo por parte de los bancos y banqueros. Esta es la parte técnica del modelo, que ofrece una definición de que y quién es el banco. La capacidad de respuesta, cortesía y accesibilidad se combinan para formar 1 aparte interpersonal del modelo. Así es como los bancos se acercan a sus clientes. Por último, se piensa que la comprensión y comunicación se combina para formar lo que se conoce como conocer al cliente. Aquí es donde los bancos y los clientes llegan a un pensamiento común, y fundamentan la calidad en el servicio en la definición que proporcionaron los clientes.

El profesionalismo, las relaciones interpersonales y el conocer a los clientes describen los aspectos de expectativa contra desempeño que los bancos deben manejar. Los clientes tienen expectativas muy bien definidas en relación a la confiabilidad, precisión, accesibilidad, comunicación y otros aspectos de servicio que influyen el nivel de desempeño que se requiere para establecer una percepción de calidad. Es más complicado que combinar las dimensiones de calidad, ya que los clientes introducen las expectativas a la ecuación de calidad. Por ejemplo, tal vez un banco tenga la mejor capacidad de respuesta del país, pero si sus campañas publicitarias crean expectativas que exceden su desempeño actual en las mentes de los clientes, entonces éstos no creerán que reciben un servicio sobresaliente.

Aspectos profesionales del servicio

Competencia

Los clientes dicen que, para considerar que sus banqueros son competentes, estos deben conocer su trabajo. Asimismo deben ser precisos, tener sistemas que funcionen y proporcionar respuestas definitivas en vez de suposiciones. Quienes no hacen esto no son considerados competentes ni dignos de la confianza de los clientes.

Confiabilidad

Significa consistencia, confianza, continuidad, respeto y seguridad. A los clientes les gusta que el banquero que los atiende hoy lo haga mañana; en otras palabras, aprecian la consistencia en el trato. Esto significa entre ciudades y sucursales, no dentro del mismo banco. Además, los clientes quieren un banquero confiable que resuelva los problemas. La confiabilidad asimismo produce la sensación de seguridad acerca del banco y de sus empleados.

Credibilidad

Para considerar creíbles a los banqueros, deben ser serios, tener buena reputación y disfrutar de longevidad en la comunidad. El banco asimismo debe poseer una apariencia física apropiada. Los clientes declaran percibir la calidad del servicio del banco sólo al caminar por el vestíbulo. La apariencia física del banco y la expectativa que el cliente lleva a este debido a su reputación en la comunidad, afectan la credibilidad. Es importante para establecer relaciones con los clientes demostrar que es serio y que los clientes pueden tener fe en lo que se dice y hace.

El enfoque de una dimensión de la calidad del servicio, la dimensión profesional. Se le llama así por los elementos que la componen: competencia, confiabilidad y credibilidad, reflejan una cierta dedicación de la dirección hacia hacer las cosas bien a la primera vez, hacerlas a tiempo, así como crear un nivel preciso y manejable de la calidad en el servicio. Como todas las demás, esta dimensión es compleja.

En muchos casos se tiene la impresión de que tal vez este es el aspecto más importante de la calidad ene l servicio. Los banqueros asimismo declaran que representa uno de los mayores retos para tratar de convertirse en prestadores de servicios de alta calidad.

Forma en que las relaciones interpersonales afectan la calidad en el servicio

Capacidad de respuesta

Significa cosas tales como sensibilidad, flexibilidad, hacer el esfuerzo adicional, tener un enfoque personal, hacer seguimiento con los clientes, responder a las necesidades de estos de manera oportuna y resolver problemas. Es obvio que la capacidad de respuesta es multidimensional, con diferentes significados para distintos clientes. El reto de los banqueros es determinar lo que significa la capacidad de respuesta para los clientes y diseñar sus organizaciones bancarias de acuerdo a esto.

Cortesía

Significa diferentes cosas para cada quien. Cortesía se ubica dentro de los componentes principales, supone ser cordial con el cliente, ser considerado con él y respetarlo como ser humano. Una vez más, es tarea del banquero determinar lo que significa cortesía para los clientes y traducir este significado del papel al comportamiento diario de los empleados.

Accesibilidad

La accesibilidad es bastante compleja, ya que consiste de varias partes. Por ejemplo, la accesibilidad puede significar cualesquiera, una combinación de, cercanía de ubicación a la casa o a la oficina, disponibilidad de cajeros automáticos, de servicios bancarios por correo, horario, factibilidad de contacto telefónico, ausencia de transferencias para obteneruna respuesta o que se atienda un problema, y los números telefónicos particulares d elos funcionarios. Todos estos componentes de la accesibilidad, y pudieran haber otros, deben ensamblarse para permitir a cada cliente la facilidad de acceso a los servicio bancarios.

La dimensión de servicio de las relaciones interpersonales, menciona que se establecen buenas relaciones interpersonales por medio de la capacidad de reapuesta, la cortesía y la accesibilidad para con los clientes. Es en está dimensión en la que los bancos se compromete a responder las necesidades particulares de los clientes dentro de un marco de relaciones corteses y cordiales. Los banqueros, de acuerdo a lo que se detecto, requieren ser accesibles en los términos de los clientes, no en los suyos propios.

Dimensión del conocimiento de clientes

Comprensión

En suma, se considera que el primer subcomponente del conocimiento de los clientes es la compresión, significa aprender las necesidades específicas, darle atención personal y compromiso a las personas, así como reconocer a los clientes regulares. El banco que hace bien esto tiene un buen comienzo respecto a la compresión del cliente.

Comunicación

El banco debe encontrar la manera más precisa de comunicarse con los clientes y responder de manera acorde.

Comunicarse con los clientes significa hacerles saber los aspectos de importancia para ellos y para su relación bancaria. Significa hacerlo en un lenguaje que entiendan los clientes de manera rápida. Un componente importante de la comunicación consiste en iniciar los contactos con los clientes. Los bancos deben ser más proactivos y buscar en realidad las oportunidades de comunicarse con los clientes, en lugar a esperar que estos hagan el primer contacto.

La calidad de la dimensión de servicio del conocimiento de los clientes. Cuando un banquero conoce a una persona, ya sea por medio de una relación comercial o personal, está mejor preparado para satisfacer las necesidades particulares de esta persona. Este conocimiento asimismo se traduce en calidad de proceso cuando los buenos canales de

comunicación están abiertos y ambas partes banco y cliente, tienen facilidad de acceso. Conocer bien al cliente es un requisito absoluto para establecer una relación de servicio de calidad.

Administrar una Cultura de Calidad en el Servicio

Para proporcionar los niveles esperados de servicio, los banqueros deben convertirse en gerentes de sus culturas corporativas.

Mucho se ha escrito en los últimos tiempos acerca de cultura corporativa. Sin embargo, a pesar de los muchos artículos y libros sobre la materia, la cultura corporativa y su administración siguen siendo un concepto nebuloso. Vamos a estudiar algunas definiciones de cultura corporativa que se consideran aplicables al medio ambiente bancario de la actualidad. Además se consideran culturas apropiadas e inapropiadas para los bancos, desde el punto de vista de los clientes acerca de la calidad en el servicio. Por último, veremos lineamientos de administración de la cultura corporativa para que los directores los tomen en cuenta.

¿Qué es cultura corporativa?

Existen numerosas definiciones del fenómeno organizacional que se conoce como cultura . Consideremos las siguientes:

Un sistema de valores (lo que es importante) y creencias (Cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con el personal, estructuras organizacionales y sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento (la forma en que se hacen las cosas aquí).

Otra definición de cultura, quizá más minuciosa:

El nivel más profundo de supuestos básicos, que operan de manera inconsciente y que definen el formato "dado por sentado" de la visión de sí misma y del medio ambiente de una organización. Estos supuestos y creencias son respuestas aprendidas a los problemas de supervivencia en su medio ambiente externo y de integración interna de su grupo. Se deben dar por sentados ya que resuelven dichos problemas de manera repetitiva y confiable.

Implícitas en ambas definiciones de cultura corporativa se encuentran varias características importantes. Entre éstas:

- 1. La cultura es aprendida. Se aprende con el transcurso del tiempo y no ocurre de manera espontánea. Esto supone que la cultura corporativa puede enseñarse.
- 2. La cultura es, en gran medida, dependiente de la dirección. Esta característica enfatiza el papel central que ocupa la dirección de la determinación de la cultura apropiada La dirección juega un papel crítico al especificar estructuras, procesos y relaciones que, a través del tiempo, determinan la cultura corporativa.
- 3. La cultura es común a toda la organización. Existe una cultura primaria que opera en cada organización y que establece las normas básicas de comportamiento

- para sus miembros. Esto no quiere decir que no puedan existir varias subculturas, sino que existe una cultura primaria dominante que dirige la conducta básica.
- 4. La cultura abarca las generaciones organizacionales. La cultura evoluciona con el trascurso del tiempo, en base a respuestas necesarias y apropiadas para la sobre vivencia de la organización. Este, por su propia naturaleza, es un proceso lento y acumulativo.
- 5. La cultura es simbólica. Todos los eventos, memoranda, discursos y comunicaciones simbolizan aspectos de la cultura, al igual que los edificios, sistemas de promoción y recompensa, y otros fenómenos. Todo lo que ocurre en una organización tiene un impacto cultural simbólico.
- 6. La cultura es organizada. Se organiza e integra como un sistema. Un cambio en un componente supone cambios en los demás.
- 7. La cultura permite adaptación. Las organizaciones deben adaptarse para cumplir las contingencias del medio ambiente. Si la cultura no fomenta y permite la adaptación, es seguro que la organización no sobrevivirá.
- 8. La cultura se oriente hacia el personal. Tiene el propósito de establecer normas de comportamiento entre los miembros de la organización. Esto, a su vez, afecta y es afectado por las influencias externas.
- 9. La cultura es aparente para las personas ajenas a la organización. Origina un sentimiento por la organización que las personas ajenas a ésta perciben de inmediato.

Características de la cultura, adiestramiento y un lenguaje común.

- Aprendida
- Dependiente de la dirección
- Común a toda la organización
- Cubre las generaciones organizacionales
- Simbólica
- Organizada
- Permite adaptación
- Orientada hacia las personas
- Aparente para las personas ajenas a la organización

Dimensiones de la cultura

Varios aspectos importantes de la cultura, con visibles de inmediato. Las dimensiones que a continuación mencionaremos están presentes, en menor o mayor grado, en todos los bancos. Funcionan en parte para definir una cultura fuerte o débil.

1. Comportamiento orientado hacia los objetivos. Una cultura bancaria fuerte es aquella en la cual los objetivo se conocen bien y los comparten los empleados, gerentes y directores. El grado de difusión y aceptación de los objetivos es asimismo detectado por los clientes. Se escucharon comentarios tales como: "Comprendemos hacia dónde va este banco, a quién quieren servir y cómo lo harán". Esto indica que el banco cumple sus objetivos en forma explícitas y se mantiene en la dirección adecuada.

- 2. Toma decisiones de las personas. Una cultura refleja el grado de apoyo hacia las personas en sus actividades de toma de decisiones.
- 3. Propensión al riesgo. Una dimensión cultural importante es el grado hasta el que la organización apoya, no permite a sus integrantes a tomar riesgos. La toma de riesgos de la que se habla se asocia en forma directa con el dar a los clientes el mejor servicio.
- 4. Sentido de una misión común. Una dimensión estratégica de la cultura es el sentido de una dirección común, proporcionada por la dirección a todos los niveles de la organización.
- 5. Integración de las unidades operativas. La única razón de existir de una organización es facilitar los comportamientos que se requieren para lograr su misión. La estructura de una organización, delineando las diversas unidades operativas, no cumple un propósito real sino se dirige al logro de un objetivo.

La cultura es una herramienta directiva extremadamente poderosa para efectuar un cambio bancario estratégico para convertirse en un proveedor de servicios de calidad. Es, en parte, una función de las propias actitudes, creencias y normas del empleo, que interactúan con los lineamientos del banco para el comportamiento de aquél.

Con mucha frecuencia una iniciativa estratégica se concibe en la sala del Consejo de un banco y se comunica a los niveles inferiores de la organización, solo para convertirse en el centro de chistes cínico. El cambio estratégico para convertirse en una institución orientada hacia el servicio se afecta de manera mucho más rápida y sus efectos son más duraderos cuando lo acompaña un cambio cultural similar. Las direcciones bancarias están bien asesoradas para comprender la naturaleza de las culturas que hoy en día controlan el comportamiento de los empleados en los banco. Lo que piensan que es la cultura con frecuencia se contrapone con la verdadera cultura en virtud de la que se conducen las operaciones. Cualesquiera iniciativas estratégicas que se desarrollen en base a este error de comprensión de la cultura están condenadas a algo inferior a una implantación exitosa.

Pasos hacia un servicio de alta calidad

A veces la parte la más dificil para cambiar una dirección es dar los primeros pasos. Está podría ser la sensación que se tiene en este momento. Hablar, escribir y pensar acerca de la calidad en el servicio y mejora en los sistemas de prestación de servicios es muy fácil. Hacer algo al respecto no lo es.

Los prestadores de servicios líderes tienen una cultura de servicio fuerte, y que los bancos que desean competir sobre una base estratégica de servicio tienen que desarrollar una cultura que respalde dicha estrategia. No se trata de un proceso de la noche a la mañana. Es un compromiso a largo plazo para desarrollar un sistema de prestación de servicio desde la cúspide hacia abajo y asegurarse que todos los empleados del banco se comprometen en la estrategia.

Una estrategia de lata calidad en el servicio, que tienda a tratar cualquier debilidad en el banco involucran programas que tienen principios y finales; el buen servicio tiene un principio pero no un final. Es un compromiso diario para lograr.

Vamos a mencionar algunas etapas para los banqueros, pueden utilizar para mejorar su calidad de servicio.

- 1. Una auditoria de servicio
- 2. Capacitación en base a la auditoria
- 3. Apoyo operacional necesario para proporcionar el nivel de servicio que se desea.
- 4. Un examen de las barreras potenciales de servicio
- 5. Una segunda auditoria de servicio

La auditoria de servicio

El propósito de la auditoria se servicio es proporcionar un benchmark contra el cual se califiquen los futuros cambios en la calidad en el servicio. No es posible dirigir nada que no se pueda medir. Este es el enfoque que se sugiere. Con demasiada frecuencia los bancos comienzan un esfuerzo para cambiar su orientación estratégica sin saber en realidad desde dónde están partiendo. Esto complica el rastreo de las mejoras y el inicio de cualesquiera acciones correctivas una vez que el cambio ya comenzó. Por ejemplo, si el banco realiza un cambio en la estrategia de servicio sin evaluar su posición inicial por medio de un banchmark, un año después sería difícil determinar si dicho cambio fue efectivo, si se requiere acción adicional y, si es el caso, ¿qué acción?

Los benchmarks iniciales pueden ser de dos tipos. El primero debería enfocarse en el personal bancario, incluyendo a la alta dirección, mandos intermedios, funcionarios y empleados. Esta auditoria está diseñadas para medir dos componentes principales del sistema de prestación del servicio: la importancia que detectan los clientes de las dimensiones de los componentes del servicio, y las sensaciones de los directores y empleados de su propio sistema de prestación de servicios.

El segundo benchmark lo genera una auditoria externa que se enfoque en las percepciones de los clientes sobre la importancia de las diferentes dimensiones de servicio y su evaluación de la capacidad del banco de proporcionar los diferentes aspectos del servicio.

Es posible comparar ambos banchmarks para identificar las diferencias en las percepciones entre el personal y los clientes con respecto de

- 1. La importancia relativa de las diversas dimensiones.
- 2. Las evaluaciones del desempeño

La primera comparación señala áreas en el sistema de prestación de servicios que pudieran estar subestimadas por la dirección, en tanto que la segunda identifica las verdaderas debilidades en la entrega del servicio. Esta información, entonces, puede emplearse para comparar contra las mediciones futuras de desempaño para determinar las mejoras o diagnosticar medidas correctivas adicionales que la dirección quisiera implantar.

Se sugiere desglosar los resultados de la auditoria interna en base a los puestos de las personas en el banco. La auditoria interna podría identificar los resultados de la alta dirección, los mandos internos, los funcionarios y los empleados. Al hacer esto, se agrega un valor distintivo, tal vez la alta dirección esté comprometida en la idea de una estrategia fuerte de servicio; pero si dicha estrategia no se le comunica a todos los niveles jerárquicos en el banco, no funcionará. Una forma sencilla de determinar si la misión de servicio se comunica de forma adecuada a todos los niveles es comparar las puntuaciones de importancia que reciben los clientes de los diversos niveles. Esto revela si la alta dirección está sincronizada con los clientes, y si el resto de la organización recibe el mensaje de servicio.

Percepciones internas contra externas

Consiste con contrastar la visión de diferentes niveles jerárquicos contra las opiniones de los clientes a las mismas preguntas. Muchos hallazgos de importancia surgen de este tipo de análisis.

Primero, la alta dirección de un banco puede estar bastante sintonizada como la forma en que los clientes evalúan la importancia de los distintos componentes de servicio. Es decir, la ata dirección tiende a considerar varios de los componentes más importantes que los clientes (apariencia, cortesía, credibilidad). Antes que nada, la alta dirección de un banco es posible que tenga un buen sentido de la importancia de los distintos componentes.

Los mandos intermedios y los funcionaros asimismo pueden estar "en onda" con los sentimientos de los clientes acerca de la importancia del servicio. Es posible en ese caso, dicho banco colocó una prima significativa en el servicio, y que se evidencia que hicieron un buen trabajo al comunicar la importancia del mismo a todos los niveles jerárquicos.

Sin embargo, en el caso que los empleados, tenga una visión diferente. Por ejemplo, que tiendan a valorar la importancia de los diferentes componentes de servicio más bajo que los otros niveles jerárquicos. Más importante, cuando parecen tener una visión diferente de la importancia de los clientes. Esto indica un rompimiento potencial en la comunicación de la misión de servicio. Es evidente que las instrucciones llegan bien a todos los niveles ejecutivos, pero a los empleados no.

La calidad en el servicio es cosa de todos

Esto saca a colación un aspecto importante con respecto a las responsabilidades de la dirección global de prestación de servicios del banco. Todo mundo, en todos los niveles jerárquicos, debe comprometerse. La función de la alta dirección es crear y dirigir el sistema de prestación de servicios. Del mismo modo, la alta dirección debe definir el servicio y los niveles de éste. Esto supone desarrollar un mensaje claro y concreto para comunicar la estrategia específica de servicio del banco. Significa que los miembros de la alta dirección serán los modelos, demostrando de manera continua su compromiso hacia la calidad en el servicio. También significa que el banco hará cumplir, recompensará y sancionará los logros en los compromisos de servicio. Por otro lado, implica un plan bien concebido y detallado para implantar la calidad de servicio.

Los mandos intermedios se convierten en facilitadores del servicio. Su función es trabajar con los empleados de base para asegurarse que quienes tienen contacto con los clientes están capacitados para proporcionar un servicio efectivo. Se sugiere que los mandos intermedios comiencen haciendo las tres preguntas que se escuchan con frecuencia:

- ¿Qué necesitas de mí para hacer tu trabajo?
- ¿Qué obtienes de mi en este momento?
- ¿Qué necesitas para hacer mejor tu trabajo?

El secreto de este enfoque es que, los empleados se tratan entre sí como clientes internos. Esta actitud hace responsables de proporcionar un buen servicio a todos los que intervienen en un flujo, para con la siguiente persona en el mismo. Cuando esto sucede, el prestador final del servicio tiene a su disposición todo lo necesario para hacer el trabajo y para hacerlo bien.

Los cajeros son el fin del sistema de prestación del servicio. Si bien no crean el servicio, son quienes lo entregan. Son muy frecuentes las historias del mal servicio que reciben los clientes de los cajeros. La falla quizá no radique en la persona que interactúa con el cliente, sino que, como ya se indicó, quizá este en algún punto del flujo del sistema que a su vez impidió que el cajero realice bien su función en el punto de interacción con los clientes.

Una vez más con frecuencia se escuchan quejas a medida que se aleja una de la alta dirección, acerca de que el servicio al cliente en realidad no le interesa a la dirección, y esta es otra objeción de que en este momento existe algo y que la semana entrante habrá algo diferente. Esta es una queja legítima. El servicio no puede manejarse como el sabor del mes del banco. Es preciso que se trate de una estrategia a largo plazo a la cual se dedique el banco.

Evaluaciones internas contra externas de desempeño

Da una idea de la forma en que el banco cree que está ejecutando su misión de servicio. Se posible que el personal piense que está realizando un trabajo mejor de lo que opinan los clientes. En general, puede ser que los empleados tengan un punto de viste realista de la forma en que el banco realiza su misión. Esto podría deberse a que están más creca de los clientes. Tienden a escuchar los problemas que encuentran los clientes en mucha mayor proporción que los gerentes.

A partir de este estudio de banchmark, los directivos del banco pueden comenzar a tomar acciones correctivas. Además, luego de tomar cada acción, es posible tomar una medición adicional y compararla con la evaluación inicial para determinar el avance, si es que lo hubo.

Capacitación

Algunos problemas del servicio son resultado de tres fuentes principales. La primera es la comunicación de la misión de servicio.

Una buena capacitación aminora los problemas relacionados con el componente de la competencia. Los programas de capacitación debería girar entorno a las dimensiones del servicio y los componentes que las constituyen. Es decir, los programas de capacitación deben enfocarse en los aspectos técnicos de la entrega del servicio, las cuestiones interpersonales de la misma, así como la comunicación y de todos los componentes que constituyen estas dimensiones.

La motivación es un factor estratégico en el proceso de capacitación. Los empleados desmotivados pero bien capacitados, con toda probabilidad, no podrán integrarse de manera efectiva al equipo de servicio.

Problemas del sistema

Los problemas de sistema constituyen el tercer aspecto de conflicto en la prestación de servicios. Un ejemplo demostrará los obstáculos que pueden producir los problemas en el flujo de trabajo. Cuando ciertas estructuras bancarias evolucionan más allá de su capacidad de servicio. Cuando esto sucede, es seguro que el resultado será un mal servicio.

Un excelente punto de partida para allanar los problemas de sistemas que afectan al servicio es adoptar el método de IBM e instituir algo similar a los círculos de calidad. Es preciso fomentar, en horas de oficina, que los empleados que trabajan en áreas relacionadas se comprometan en forma lineal a proporcionar ciertos servicios, analicen la forma en que realizan sus funciones. Los análisis deben enfocarse en las maneras de mejorar y hacer más oportunos los flujos. Estos empleados están comprometidos de cerca en la creación y entrega del servicio, de modo que pudieran tener ideas mejores sobre la forma de mejorar ciertas tareas específicas. Regresar a la noción de que un banco logra el comportamiento que recompensa, cualesquiera mejoras en el sistema de prestación del servicio que se origine en el compromiso de los empleados, requiere recompensar a éstos.

Es frecuente que los banqueros bloqueen los sistemas de recompensas o incentivos adicionales. No es raro escuchar que son muy caros y que no es posible pagarlos. La respuesta para esto es: ya los están pagando. E proporcionar un servicio de alta calidad es una manera de reducir los costos del banco. Los costos de un servicio deficiente, tanto en términos reales como en el costo de oportunidad que representa la pérdida del cliente.

Calidad de Servicio en la Banca de Latinoamérica

Los mejores bancos no solo son aquellos que saben balancear de manera más equilibrada la rentabilidad y el riesgo, sino que también compatibilizan esto con la calidad del servicio. Lo interesante de ser un banco grande y atender bien a los clientes no son objetivos necesariamente contrapuestos. La clave está en la mejor o peor manera de gestionar fusiones y adquisiciones, en la estrategia de marketing y el expertise tecnológico de cara a la relación con el cliente.

Felicidades para los bancos que ocupan los primeros lugares de los ranking, pero especialmente para aquellas instituciones, que enfrentando entornos de mayor volatilidad y

sin estar obligados aún a competir por calidad de servicios, tienen como parte de su estrategia el mejoramiento de ésta.

Muchos bancos de América Latina cuentan con programas de mejoramiento de calidad de servicios, un factor determinante de la rentabilidad en el largo plazo. La competencia por precios aprieta los resultados y los productos se pueden copiar, por lo que la calidad en el servicio aparece como la principal variable de diferenciación a la hora de fidelizar clientes.

Sin embargo, para hablar de calidad de servicios hay que tener presente las particular situación de los bancos en América Latina y las diferencias en la estructura de la industria en los distintos países de la región. El nivel de competitividad, el ciclo económico y la sofisticación que caracterizan a estas instituciones financieras son elementos imprescindibles para contextualizar la evaluación de esta nueva área.

En este sentido, por condiciones de estabilidad, bajos spreads y agresiva competencia, Chile se muestra como uno de los países donde el tema está emergiendo con más fuerza. En el resto de la región, el riesgo, las altas tasa de interés, la sequía crediticia y la ineficiencia operativa parecen predominar en la agenda bancaria.

En América Latina, el crédito al sector privado llega a un tercio de los países desarrollados. Sí a esto se agrega que la región no cuenta con mercados de capitales desarrollados, el efecto es una importante presión para que la banca regional tome mayores riesgos.

Además, en los últimos dos decenios la banca regional ha pasado el 40% del tiempo en credit crunches. La mayor estabilidad financiera ha sido bienvenida, pero también ha generado políticas crediticias más conservadoras, especialmente en los países donde los bancos multinacionales han entrado con más fuerza, como México. En Brasil, en cambio, la solidez de la banca es avalada por los inversionistas y los mercados internacionales. Sin embargo, un estudio del FMI estableció el comportamiento oligopólico de los bancos locales (los 10 mayores controlan el 70% de los activos del sistema), especialmente los de propiedad estatal (los dos mayores tienen una participación de mercado de un 35%).

Esta situación ciertamente no ayuda a crear más competencia por eficacia y, mucho menos por calidad de servicio.

El caso brasileño resulta especialmente interesante por el desplazamiento del crédito del sector privado para financiar el crónico déficit fiscal. Este es un importante factor de instabilidad, por el moral bazard involucrado, especialmente silos reguladores consideran que los bonos soberanos tienen riesgo "0", como ocurre en varios países. Esto equivale a decir que la calidad de la deuda de la región es igual a la E.E.U.U. Sin embargo, al margen de estos problemas estructurales, en Brasil y en el resto de los países de la región la banca parece encontrarse en una encrucijada. Por los bajos niveles de bancarización, los bancos aún tienen un buen espacio para crecer. Para hacerlo en forma competitiva, deberán buscar las economías de escala y la standarización entre esta necesaria masificación y los mayores niveles de valor agregado en el servicio, que los clientes comenzarán a exigir a medida que la industria profundice su cobertura.

La calidad de servicio tiene un precio: sólo basta ver los márgenes de los bancos de nichos, como el BankBoston, recientemente adquirido por The Bank of America. Sin embargo, la tecnología podría ser una respuesta. Muchos de los grandes bancos de la región han pasado por procesos de innovación e inversión tecnológica que apuntan a gestionar sus procesos en forma más eficiente, entre ellos, la relación con sus clientes. El resultado: ha sido una adaptación más o menos traumática, donde la ventaja la han tenido los grupos bancarios extranjeros, con más experiencia en el tema. Sí bien el proceso aún no ha terminado, no está claro qué tan eficientes podrán ser estos mecanismos para mejorar la atención. Como decía un importante banquero europeo: "Desafortunadamente, los clientes no siempre hacen lo que nosotros queremos y siguen acudiendo a las sucursales".

Para entender lo que se vendrá con respecto al papel de la calidad del servicio en la dinámica competitiva bancaria, quizá sirva poner atención al caso chileno. "Hace tres o cuatro años ni siquiera se informaban las tasas de interés para cada banco; ahora esto se hace semanalmente", recuerda Enrique Marshall, superintendente de bancos e instituciones financieras de este país. Para Marshall, el resultado ha sido una mayor movilidad de clientes entre bancos y que esto trabajen con más de una institución, variando según el negocio o segmento. Las fusiones también han agregado un fuerte componente de competitividad: luego de la fusión del Santander y el Santiago (que dio origen al Santander Santiago, el mayor banco local), BCI, Corpbanca y el BBVA han subido la apuesta para ganar participación de mercado.

En opinión del superintendente, el Sr. Marshall en Latinoamérica "Hay que reconocer que en calidad de servicio estamos más atrasados que en el mundo desarrollado". Este es un tema nuevo que surge con la masificación de los servicios en general y finalmente es el cliente el que debe hacer el balance entre precio y calidad, y tomar la decisión que más le acomode. De ahí que sea importante que los consumidores cuenten con este tipo de información. En Chile, por ejemplo, la superintendencia está publicando trimestralmente el listado de los bancos contra los que hay más reclamos. En forma absoluta, durante la primera mitad de 2003, los bancos de Chile y Santander son los que concentran mayor cantidad de quejas, aunque en proporción a su número de deudores no presentan los índices más altos.

Pero ni la banca chilena ni el resto de la latinoamericana tienen por qué sentirse acomplejadas. "Incluso en Europa los bancos se han demorado en competir por calidad de servicios", dice Jordi Gual, profesor de la escuela de negocios española IESE. En una investigación que realizó para el FMI, Gual estableció la subvención cruzada que se de entre el spred bancario, las comisiones que cobran los bancos y la calidad del servicio.

Manejando estos factores, los bancos articulan la forma en que compiten. El problema es que si existe un área donde no hay prácticamente transparencia es en el cobro de estas comisiones. Pocos ejecutivos tienen realmente claro qué están pagando por este concepto. Bajo que criterio los bancos aumentan sus comisiones. Por ejemplo, en Brasil las comisiones han llegado a aumentar un 100% en el último tiempo por cobro de servicios que antes eran gratuitos. En México ha ocurrido algo similar.

Llámese de cualquier forma, esta ineficiencia, falta de transparencia o directamente abuso, por supuesto despierta un gran resentimiento hacia los bancos, los que, por cierto, no están entre las instituciones más populares de América Latina.

Evidentemente, esto también está relacionado con la cultura crediticia que impera en la sociedad Latinoamérica, que no precisamente la del pago en su debido momento. Sin embargo, también es cierto que la actitud conservadora de los bancos es vista con desconfianza por muchos ciudadanos de la región que en el pasado han presenciado cómo estas instituciones (y sus dueños) han sido salvados en más de una ocasión por el Estado, gracias a los impuestos que todos pagamos. En otras ocasiones, como Argentina, la llamada banca global no ha sido respaldo para sus filiales locales y los depositantes han sufrido la pérdida. Estas asimetrías hacen pensar que la imagen bancaria tiene un efecto muy importante sobre la confianza en los sistemas bancario regionales. Al final al igual que cualquier otro negocio, los bancos dependen inevitablemente de sus clientes.

Entorno

Es cierto que la puntualidad en el pago de las deudas bancarias no parece estar enraizada en nuestra cultura, pero la asimetría también es característica en las relación entre los bancos y sus clientes. ¿Cómo experimentar la buena o mala calidad de estos servicios si no es viviéndose en carne propia?

Confianza

Salvo los chilenos, los ejecutivos latinoamericanos confían bastante más en los bancos extranjeros globales, aunque para los argentinos no parece haber diferencias. ¿Por qué nos cuenta creer en la banca local? Pese a que no es el peor servicio evaluado, existe la percepción de un problema de "actitud" bancaria. Lo complicado: la confianza es el activo más importante de los sistemas financieros regionales.

Mejores Servicios- Luz verde para Chile

El sistema financiero y los bancos chilenos están entre los más sólidos de la región, según los principales bancos de inversión y agencias calificadoras de riesgo. Sus bajas tasas de interés están llevando a una fuerte competencia por precios, donde comienza a participar otros actores del mercado del crédito, como las cadenas de tiendas Falabella y Ripley. Por la estabilidad, y aunque la banca aún tiene espacio para crecer, la bancarización llega a un 70%, es probable quesea en Chile donde primero surja una mayo competencia por calidad de servicios.

Cuenta Regresiva – Luz Amarilla para Venezuela.

La banca venezolana está sobre un barril de pólvora. Con el default de la deuda soberana, y atrapados en el control de cambios, los ahorristas carecen de mecanismos para disciplinar al gobierno. La fuerte contracción económica hace inviable expandir la cartera de crédito y la banca sólo recoge la liquidez disponible. Más aun, sus posiciones en deudas del Estado son demasiado elevadas. Mientras la tasa de interés real sea negativa, este esquema se mantendrá estable a corto plazo, pero podrían surgir problemas si se levanta el control de cambios. Como lo demás, esto es función del incierto político.

Futuro Incierto- Luz roja para Argentina-Uruguay

Alos uruguayos no les gusta ser puestos en el mismo saco de los argentinos. Su actitud respecto a la deuda ha sido distinta y hay quienes hablan del "caso charrúa" como un modelo a seguir. Sin embargo, hay lecciones comunes sobre la banca de ambos países. Primero, una buena supervisión bancaria en argentina no era mala antes del colapso, no sirve de mucho per se, pues los bancos no pueden escapar al riesgo de la economía. Segundo, la banca global no existe: sin importar la marca, las matrices no respaldaron a sus filiales locales. ¿Futuro? Argentina y Uruguay aún no muestran qué camino seguirá la reestructuración de sus sistemas financieros.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Podemos mencionar algunas definiciones de calidad para los diferentes autores sobre la calidad:

Philip Crosby, Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.

Joseph Juran, Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo.

Kaoro Ishikawa, Calidad Total es cuando se logra un producto es económico, útil & satisfactorio para el consumidor.

Podemos observar claramente que el mundo en el que vivimos estamos rodeados por los servicios, inclusive las empresas que producen bienes, tienen una dosis de servicios, para lo cual es necesario enfocar la calidad no solamente a la producción de bienes, sino que también es necesario que se tome en cuenta la calidad en la entrega de los servicios y tomar medidas para incrementarla. Una empresa que descuida los servicios será una empresa que mine su participación en el mercado.

Encuestas como SERVQUAL de fácil aplicación pueden obtenernos datos muy importantes en cuanto a la satisfacción del cliente. Hoy más que nunca será necesario revisar si nuestra empresa es o no una empresa generadora de servicios de calidad.

Algunas consideraciones finales se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1. Comprender que la calidad en el servicio no tiene un límite. La vida se convierte en una búsqueda perpetua de formas creativas de mejorar el sistema en que el banco proporciona servicios.
- 2. Generar la idea de que la calidad en el servicio es trabajo de todos. La alta dirección debe comer, beber, dormir y, en particular, luchar por la calidad en el servicio.
- 3. Escuchar. Habrá sorpresas en el origen de las sugerencias de mejoras en la calidad del servicio. No rechazar una idea en razón de su origen.

- 4. Analizar los flujos de trabajo con idea de eliminar los problemas que pudieran impedir que el servicio se preste de manera oportuna, confiable y consistente. Tirar cualesquiera barreras departamentales que pudieran existir.
- 5. Desarrollar un plan de implantación de la estrategia de servicio bien concebido. Asegurarse de incluir los elementos de capacitación, motivación y mediciones. Es preciso recordar que las cosas que se pueden medir son las que se pueden hacer.
- 6. Ser paciente. El banco no cambiará de la noche a la mañana. No es un programa, sino un esfuerzo continuo que requiere una dirección permanente.
- 7. Por último, hablar con los clientes. Ellos saben lo que es un buen servicio. Además, serán quienes evalúen cualquier esfuerzo que se haga. Dejar que los clientes dirijan la estrategia de servicio.

Una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. Por ejemplo, recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto.

Finalmente, la función de dirección simplemente consiste en crear en forma continua las maneras en que el banco puede mejorar el servicio que presta. No hay limite en el servicio al cliente. Un mercado competitivo exigirá cada vez una mayor y mejor servicio a los clientes. Mantenerse en la punta requiere una dirección creativa e innovadora. Cuando esta mezcla los recursos humanos con una base tecnológica expansiva y en desarrollo, teniendo en mente al cliente, permanecerá a la vanguardia.

El cliente debe ser el enfoque central de todos los esfuerzos bancarios. Este es el reto estratégico de la década. Los bancos con estrategias de servicios claras y bien definidas, que respondan a las necesidades de los clientes serán los ganadores.

En definitiva lo que diferencia un banco de otro es el servicio que presta, la tranquilidad de las utilidades garantizadas en las banca forma parte de un pasado. La tecnología de la información, y los nuevos y atrevidos retos de competidores no bancarios han causado ese cambio. Para sobrevivir y prosperar en el turbulento mercado financiero de hoy día, los bancos deben asignar sus recursos y administrar sus gastos de operación en forma óptima y, lo más importante, mejorar notablemente sus servicios al cliente, para lograrlo deben efectuar cambios, para lo cual podemos mencionar:

- Evaluar la estructura organizacional del banco y medir su desempeño en el mercado.
- Identificar las causas fundamentales de los problemas del servicio al cliente.

- Crear una estructura administrativa sencilla y flexible, totalmente coordinada con la misión del banco.
- Cumplir al cliente la promesa de un servicio individualizado y confiable.

La ventaja competitiva de los bancos es contar con estructura organizacional que fomente la participación y una mayor cooperación, al mismo tiempo que proporciona un servicio que satisfaga a los clientes, es un compromiso de largo plazo y la meta final es prestar un servicio de calidad

9. BIBLIOGRAFÍA

BARRERO, V. (2000). Satisfacción del cliente en el servicio prestado en el Banco de Lara, en el Municipio Iribarren, estado Lara. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).

BERRY, T. (1992). Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial Mc Graw Hill de Management. Caracas.

BERRY, T. (1996) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas.

CHIAVENATO, I. (1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

DESATRICK, R. (1990). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.

Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum Editorial S.A. Pág. (260).

DRUKER, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

ECHEVERRÍA V., y OTROS. (1999) Rediseño del Proceso de Compra y la Satisfacción de los Clientes Internos de una Empresa Industrial, Caso Cerámicas Caribe. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración Bancaria. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto (Venezuela).

FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.

GALINDO, M. (1991) Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México.

GONZÁLEZ, F. (1999). Evaluación de la Calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, Oficina Barquisimeto, Estado Lara. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

HARRIGTON, J. (1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

HERNÁNDEZ, S. (1995) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.

HOROVITZ, J. (1997) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Editorial McGraw Hill. Madrid.

KARL, A. (1988) Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. Caracas.

KARL, A. (1997) La Revolución del Servicio. Primera Edición. 3R Editores. Bogotá.

MANRIQUE, M. (1999). Lineamientos para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Cliente en los Centros de Producción del Instituto Autónomo Círculo de las Fuerzas Armadas, Basados en los Catorce Principios de Edward Deming, en Barquisimeto Estado Lara. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

MASAAKI, I. (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba). Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.

MORALES, B. (1989). Levantamiento de Información para Sistemas de Manuales y Automatizados. Barquisimeto.

PARRA, M. (1999). Propuesta para el Mejoramiento del Servicio al Cliente en la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA). Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

PRATO, V. (1998). Propuesta de Estrategias para Optimizar el Servicio Personalizado de Atención al Cliente en el Hotel Príncipe, C.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

STONER, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.

WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

10. GLOSARIO

Agencia: Oficina que depende directamente de un organismo central.

Atención al cliente: Es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

Banco: Establecimiento de origen privado o público, que debidamente autorizado por la Ley, admite dinero en forma de depósito para, en unión de recursos propios, poder conceder préstamos, descuentos y en general, todo tipo de operaciones bancarias.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Cliente: Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Empresa de Servicio: Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

Estandarización: Es una de las tres bases de las actividades Gemba-Kaizen, y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

Estrategia: Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gemba: Palabra japonesa que significa lugar real, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo, o aquel lugar donde se agrega el valor.

Gerencia Visual: Método gerencial eficaz para suministrar información de una manera claramente visible, tanto a trabajadores como gerentes, de modo que todas las personas comprendan la condición actual de las operaciones y el objeto para el Kaizen. También ayudan a que las personas identifiquen con rapidez una irregularidad.

Kaizen: Significa mejoramiento continuo. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Standards o estándares: Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

Usuarios: Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.