

# Desarrolle la Ventaja Competitiva más Importante



**Edmundo Ramírez**  
Master Research

## Lograr la satisfacción del cliente a través de la evaluación de la calidad en el servicio.

Si consideramos las diversas situaciones en las cuales cotidianamente nos encontramos en la posición de cliente, podremos identificar de manera rápida qué tan importante es que nos atiendan bien y cubran de la mejor manera las necesidades por las cuales estamos realizando algún pago.

Esta situación tiene cada vez más ocupadas a las organizaciones, ya que día con día las diferencias de un producto o servicio se hacen menos manifiestas de manera tangible, encontrándose en muchas ocasiones que la atención o los servicios post venta son los factores de elección de una marca respecto a otra.

Para lograr que la calidad en el servicio se convierta en una ventaja competitiva, es necesario **evaluar periódicamente** la imagen y calidad de nuestros productos o servicios a partir de las **percepciones, necesidades y expectativas** de nuestros clientes.

Dicha evaluación debe contener de igual manera un punto de comparación, por lo que es necesario y muy importante que no solamente se analice nuestra organización; sino también hay que considerar a nuestros principales competidores. En ambos casos, la evaluación se realizará en todas las etapas en las cuales se tenga contacto directo con los clientes.

Los elementos a evaluar dentro de la calidad del servicio son diversos y se pueden realizar en distintos

niveles y categorías. La gráfica 1 muestra los distintos elementos a evaluar.

A su vez, dentro de cada una de las categorías existen diversos elementos susceptibles de evaluación, que una vez identificados conformarán los factores clave de la calidad.

Ejemplo: Producto (características, calidad, diseño y funcionalidad).

Precio (percepción, relación valor – precio, importancia relativa y nivel respecto de los competidores).

Proceso de atención. (Medios de entrega, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, etcétera).

Algunos de estos elementos o factores deben corresponder con las políticas de calidad y servicio de las empresas.

## Proceso de Evaluación Continua de la Calidad en el Servicio

Una de las metodologías que se ha empleado con éxito para evaluar la calidad en el servicio hasta convertirlo en un proceso de mejora continua, es el que hemos denominado PECC (Proceso de Evaluación Continua de la Calidad), que se conforma de cinco fases y una etapa previa de definición de factores a evaluar. En la gráfica 2 se muestra esta metodología, y una breve descripción de la misma.

### Definición y selección del cliente.

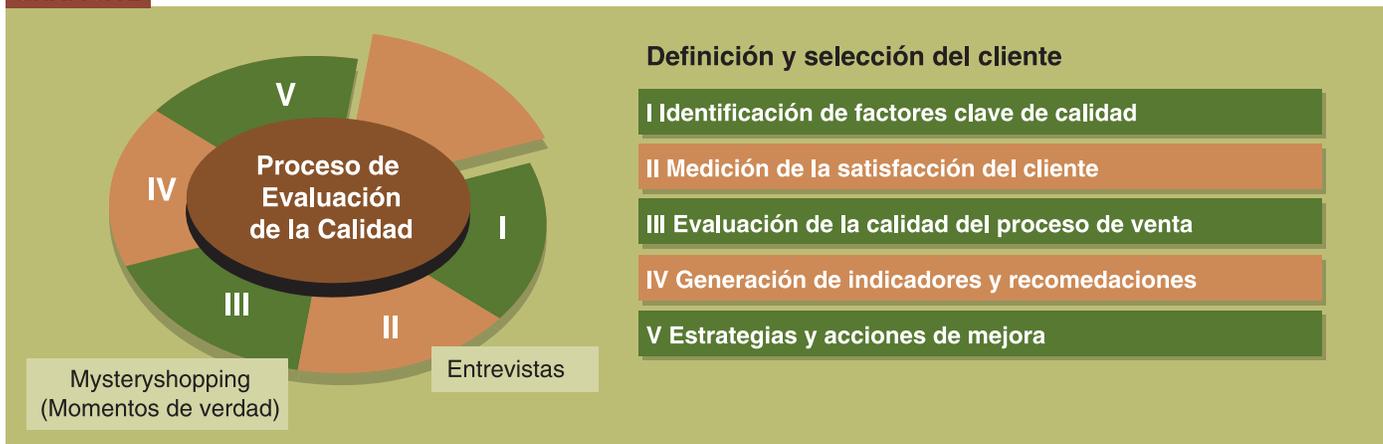
En esta fase previa se define y selecciona el perfil del cliente del cual se desea conocer su opinión con relación al producto o servicio que nosotros o nuestros competidores le proporcionamos y las herramientas y medios a través de los cuales se obtendrá la información.

Esta selección puede darse, basándose en criterios de clasificación como los siguientes:

**GRÁFICA 1**

Categorías				
Productos				
Servicios				
Precio				
Distribución				
Atención del recurso humano				
Imagen de la empresa				
Proceso de atención				

GRÁFICA 2



Edad, sexo, localidad, sector económico, nivel de consumo, etcétera.

### Fase I. Identificación de factores clave de calidad.

Esta primera fase comprende la selección de variables que serán susceptibles de medición y que pueden variar de acuerdo con los productos, canales de comercialización, mercado atendido, etcétera. A continuación (tabla 1) se presenta un ejemplo de aquellas variables que pueden ser seleccionadas para tal fin.

Tabla 1

Producto	Servicio
Durabilidad	Tiempo de entrega
Empaque (dispensador)	Lugar de entrega
Maniobrabilidad	Costo de envío
Disponibilidad	Días de crédito

### Fase II. Medición de satisfacción del cliente.

Durante esta etapa se realiza la obtención de la información para poder evaluar los criterios antes definidos; las herramientas más utilizadas en esta fase del proceso, son las entrevistas, las cuales pueden ser telefónicas o personales (en la vía pública, en el punto de venta, o en establecimientos).

En este paso también existe la posibilidad de que el cliente proporcione una base de datos de sus propios clientes, a los cuales desea evaluar.

### Fase III. Evaluación de la calidad del proceso de venta.

Dentro del proceso de evaluación de la calidad, existe la opción de aplicar solamente entrevistas a los

clientes que ya utilizaron nuestro producto o servicio y que han sido evaluados en la fase anterior, aunque también y de manera conjunta se puede evaluar el proceso de venta de la organización, actuando como cliente (utilizando la técnica de mystery shopping).

Durante esta tercera fase se pueden evaluar todos los pasos del proceso comercial, que tienen como finalidad ofrecer nuestro producto o servicio, y que generan un contacto directo con nuestros posibles clientes (momentos de verdad); es por tal motivo que los principales tópicos que se consideran en su aplicación son los relacionados con el proceso de atención (amabilidad, disposición, conocimiento del producto, etcétera) y las políticas de venta de la organización.

### Fase IV. Generación de indicadores y recomendaciones.

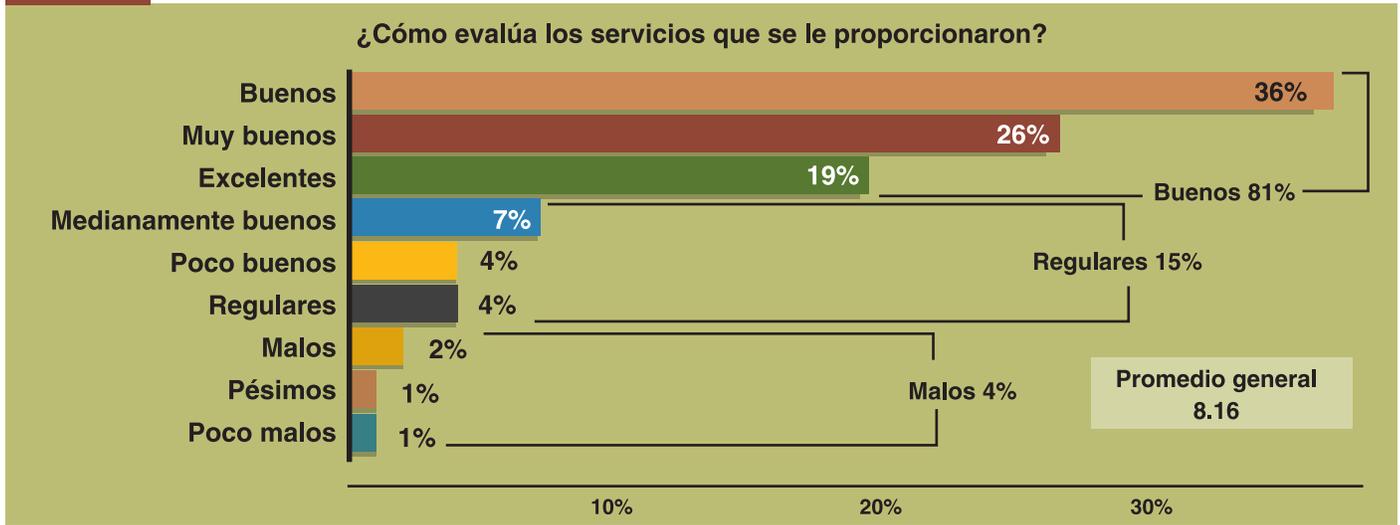
Por medio del procesamiento y análisis de la información obtenida en campo, es como se pueden llegar a generar indicadores o recomendaciones que nos permiten al efectuar mediciones continuas e identificar las áreas que presentaron alguna mejora.

Es importante al momento de generar alguna recomendación, tomar en cuenta la percepción del cliente, que tiene tanto de la empresa, como de los competidores.

### Fase V. Estrategias y acciones de mejora.

Una vez procesada la información y con los resultados obtenidos del análisis, se pueden establecer estrategias y acciones de mejora, para las distintas

GRÁFICA 3



áreas de la organización, o de las etapas del proceso comercial.

Por otra parte, y una vez descritas todas las fases que conforman el proceso de evaluación, podemos identificar que las tres primeras fases son las más importantes, ya que es a partir de ellas que se generaran las estrategias que nos permitirán mejorar la calidad del servicio que se proporciona a los clientes, así como también, nos permiten identificar la posición de la empresa con respecto al nivel de servicio que proporcionan sus competidores.

Es también en estas tres fases que se requiere de una estrecha relación entre el evaluador y el cliente interesado, ya que ambos necesitan definir de ma-

nera conjunta los criterios y parámetros bajo los cuales se generará dicho proceso de evaluación.

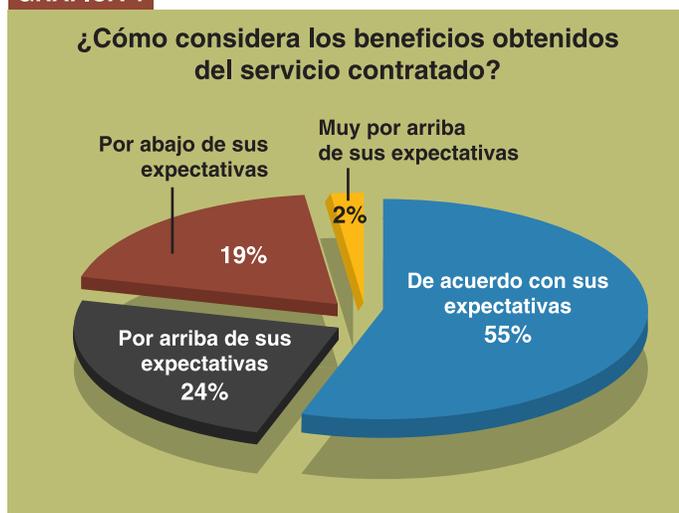
Además, es importante señalar que este proceso debe ser continuo para poder identificar la evolución de los indicadores y factores clave de satisfacción del cliente, por lo que es recomendable utilizar los mismos parámetros de medición; tanto para la organización, como para los competidores.

Los beneficios que se obtienen al llevar a cabo el anterior proceso se verán reflejados en diversas áreas de la organización, ya que permite identificar:

- ✓ Áreas de mejora y oportunidad.
- ✓ Conocer el grado de cumplimiento de estándares de calidad en el servicio.
- ✓ Identificar la evolución de la empresa en los factores clave de satisfacción al cliente.
- ✓ Identificar el nivel de eficiencia del proceso de ventas y del personal.
- ✓ Desarrollar ventajas competitivas de satisfacción al cliente, sobre otras empresas.
- ✓ Evaluar a la competencia bajo los mismos estándares de desempeño.

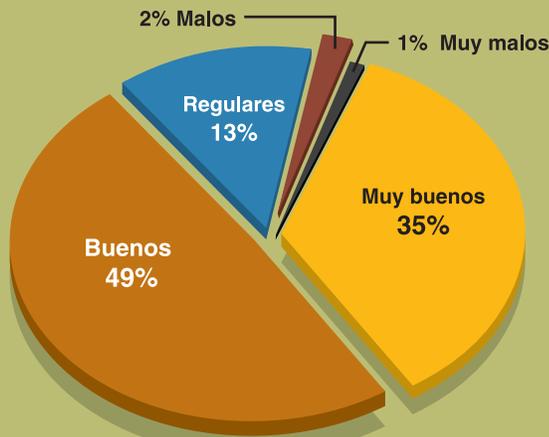
Los resultados de la evaluación son muy extensos y algunas de las maneras de presentarse se presentan en las gráficas 3, 4, 5 y 6.

GRÁFICA 4



GRÁFICA 5

¿Cómo evalúa el diagnóstico y recomendaciones proporcionadas por el consultor?



## Conclusión

Por todo lo anterior, es importante señalar que no obstante al auge que ha tenido la implantación de los sistemas de gestión de calidad; la mayoría de las empresas no han evaluado consistentemente la calidad del servicio que proporcionan a sus clientes.

Esto significa que es necesario dar una mayor importancia al mantenimiento de los clientes actuales y a los nuevos, aprovechando la atención que proporciona los competidores.

Esta metodología es una herramienta eficaz, que permite medir el avance de la organización en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.

GRÁFICA 6

Importancia y nivel de satisfacción de las variables evaluadas

