

Los clientes en la evaluación de la calidad del servicio Jorge I. Martínez Lobatón

¿En qué se parecen la PUCP, LATAM, Supermercados Peruanos y Movistar? En que todos ofrecen principalmente servicios; sector cuyos clientes esperan más y mejores alternativas, más flexibilidad, precios bajos y un servicio de cada vez mejor calidad (Kesavan, R., Mascarenhas, O., Bernacchi, M. y Panitz, E., 2014). Este último punto, la percepción del cliente de una alta calidad en los servicios, de acuerdo con las investigaciones que se han hecho al respecto y con la experiencia empresarial, genera mayores utilidades, ahorro de costos y aumento en la participación de mercado (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1992).

¿Son importantes los servicios? En los últimos veinte años, el sector servicios en el Perú ha aportado entre el 57% y el 63% al PBI, casi sus dos terceras partes, en tendencia creciente (INEI, 2016a). No es extraño entonces que buena parte de lo que se escribe en *marketing* esté enfocado en los servicios. Tampoco es extraño que los primeros temas que se abordan al estudiar los servicios, que son productos intangibles, estén enfocados en diferenciarlos de los bienes, que son los productos tangibles con los que nació el *marketing*.

En los textos, se enumeran varias diferencias entre bienes y servicios; esta Nota Académica tiene que ver con una de ellas: la relacionada con el grado de contacto del servicio. El grado de contacto es la importancia del elemento humano en el mismo. Así, el contacto es alto, por ejemplo, cuando una persona es atendida por su odontólogo; por otro lado, es bajo cuando, por ejemplo, esa persona lleva a reparar su *laptop*. Ambos

son servicios; sin embargo, el contacto entre el cliente y quien lo atiende es mayor en un caso que en el otro. A mayor grado de contacto, mayor posibilidad de que las diferencias entre la persona que ofrece el servicio y la que lo recibe repercutan en la percepción de la calidad del mismo.

Variabilidad, posible problema

La diferencia entre bienes y servicios que se basa en el grado de contacto se resume en el concepto de variabilidad en la calidad (Kotler y Keller, 2012). Esta variabilidad es mayor cuanto mayor es el grado de contacto del servicio. Existen varios motivos por los que se presenta la variabilidad. Uno de ellos es que las personas que reciben o entregan el servicio pueden estar pasando por un mal momento y mostrar, entonces, poca paciencia. Así, pese a que anteriormente el servicio fue entregado y recibido muy bien, la percepción de la calidad en otro momento puede ser mala. Un ejemplo de esto es el siguiente escenario: un paciente que tiene “todo el tiempo del mundo” no reacciona de la misma manera que cuando está muy apurado y la enfermera le pide esperar unos minutos para ser atendido.

Otro motivo es la falta de cooperación. Cuando el proceso del servicio debe ser seguido estrictamente por el cliente y realmente no resulta así, la percepción del servicio puede ser mala, pese a que la responsabilidad de la calidad recae más en una de las partes. Si al final el paciente no adelgaza, puede deberse no a la incompetencia del buen nutricionista, sino a poca fuerza de voluntad de quien quiere bajar esos kilos de más.

La percepción de calidad puede variar cuando el servicio es entregado y recibido en diferentes lugares y tiempos, lo cual afecta a quien otorga o recibe el servicio. No es igual que un profesor desarrolle una clase en un salón completamente equipado, a que la desarrolle en una habitación pobremente acondicionada, aunque sea el mismo grupo quien reciba la clase. Tampoco es lo mismo recibir una clase a las 10 de la mañana, dos horas después de haberse levantado, que recibirla a las 10 de la noche,

después de 10 horas de trabajo, aunque el profesor sea el mismo. Así pues, si bien los procesos centrales de un servicio pueden ser estandarizados, los procesos adicionales deben ser personalizados (Kesavan, R. et al., 2014), y la calidad de los mismos depende, en gran medida, de las personas e indirectamente del lugar y el tiempo en los que se entregan y reciben.

El marco general de la evaluación de la calidad del servicio es el modelo de las cinco brechas de Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) que explica la posible insatisfacción de un cliente de servicios. Se debe cubrir la diferencia, o brecha, entre el servicio que la organización debe entregar al cliente y lo que el cliente percibe que recibe. Si bien las brechas a las que se refieren los autores son responsabilidad de la organización, es posible también analizar, en ese marco, la responsabilidad del cliente en la insatisfacción.

Tal vez, en un taller de reparación de automóviles, el representante de la marca tiene todo programado para que la devolución del vehículo en el "servicio *express*" se haga en dos horas; sin embargo, podría ser que el automóvil se esté entregando efectivamente en tres horas; si es así, habría una diferencia 3, o brecha 3, entre los estándares y la entrega real. Esta diferencia puede deberse a cuatro factores (Zeithaml, et al.): el canal de la entrega, la administración de la demanda, la actitud de los empleados y la actitud de los clientes. Este último factor, del que ya se han adelantado algunos conceptos, es el objeto de esta Nota Académica.

Elección de los mejores clientes

Un tema importante, previo a la entrega misma del servicio, es la correcta segmentación; es decir, la elección correcta de los clientes a los que se atenderá. Debido a que los posibles clientes son diferentes en cuanto a sus expectativas acerca de los servicios que quisieran recibir, y también en cuanto a sus capacidades y habilidades, se debe tener

cuidado eligiendo a aquellos a los que se va a atender. Solo cuando las expectativas del servicio son iguales a las percepciones sobre el mismo, la calidad es la óptima (Morillo, 2007). Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) mencionan algunas variables que son empleadas para segmentar en servicios que se emplean poco en la segmentación de bienes. Estas variables se presentan a continuación con un ejemplo para los servicios universitarios:

- El momento del uso del servicio: Existen potenciales alumnos de programas de diplomado que no disponen de tiempo para ser atendidos durante el día, porque trabajan. Para ellos habrá que establecer horarios diferentes y ciclos con duración diferente, que probablemente originen un atraso o adelanto, en la culminación del Programa. Consecuentemente, si se escoge el segmento de alumnos para diplomados, se debe tener la certeza que habrá aulas disponibles, profesores con horarios compatibles y planes de estudio adecuados: Si no fuera así, no se debería atender a ese segmento.
- Nivel de capacidad y experiencia. Tal vez se pueda atender a un segmento de posibles alumnos de Diplomados que tengan experiencia laboral valiosa. Si fuera así, se deberían diseñar cursos más cortos que aborden esos temas en los que se tenga experiencia. Además, se debería hacer énfasis, si se quiere atender a ese segmento, en que los profesores enseñen empleando muchos ejemplos prácticos. De no ser así, no se debería atender a ese segmento.
- Facilidad de acceso a sistemas de prestación de servicios electrónicos: Debido a que se pueden entregar servicios de manera electrónica, se podría segmentar a aquellos alumnos potenciales que prefieran no apartarse de sus trabajos o domicilios y seguir los cursos, por lo menos parcialmente, por la vía electrónica, lo cual implicaría la adquisición de equipos adecuados

y la contratación de personal idóneo. De no ser ese el caso, no se podría atender debidamente a ese segmento.

En la selección del cliente correcto, es también necesaria la capacidad de atención y el foco del negocio. Si se detecta un segmento muy atractivo de clientes, pero que no se puede atender de acuerdo a las posibilidades o a la Misión de la organización, es mejor dejarlo pasar. Por ejemplo, en el caso de bancos que evalúan atender a grandes clientes que van a exigirles mejores servicios (amplias líneas de crédito, tasas preferenciales, plazos de pago más flexibles y horarios diferenciados de atención, por ejemplo), debe tenerse en cuenta las posibilidades que tiene el banco para responder sus expectativas.

En el gran segmento de clientes que se puede atender, es necesario también, según Lovelock et al. (2011), hacer sub-segmentación para atender a una cartera de clientes variados y así diversificar el riesgo. La variedad puede establecerse en base al tamaño de los clientes, su actividad, sus preferencias, etc. En el caso de los bancos es conveniente, luego de determinar a los clientes que se pueden atender, atender clientes grandes y que exigen tasas preferenciales, y clientes pequeños con potencial de crecimiento, a los que se les puede cobrar una tasa más alta. Otra manera es manejar por separado a clientes industriales, agrícolas, comerciantes y pesqueros por ejemplo.

Actitudes negativas - "por culpa del cliente"

¿Por qué se entregó el vehículo en tres horas cuando se debió haber entregado en una? Tal vez, porque el cliente olvidó mencionar que, además del ruido de la rueda, el auto estaba perdiendo aceite por el cárter después del "sardinazo" del otro día. Este caso es un ejemplo de que la participación en el desarrollo de los servicios (Zeithaml, et al. 2009) puede incluir aspectos relacionados con la información que debe proporcionar el cliente, su capacidad de interactuar con cierto equipo, el

esfuerzo físico que debe hacer o el acceder a ceder temporalmente su tiempo o sus posesiones físicas.

Así, una situación que se puede presentar es que los clientes no sepan qué tienen que hacer para recibir el servicio. Por ejemplo, en el servicio que dio la RENIEC en las últimas elecciones, algunos votantes no sabían cómo insertar su tarjeta de votación electrónica y salían muy molestos de las cabinas de votación. Otra situación aparece cuando los clientes saben qué tienen que hacer, pero no lo hacen por falta de disposición u otro motivo. Un ejemplo que se repite cada noviembre o diciembre es que muchas personas se inscriben en los gimnasios para verse bien en el verano, aprovechando la oferta de suscripción semestral. Saben que necesitarán de toda su fuerza de voluntad para lograrlo, pero al final desisten y se quedan con la percepción de que no los motivaron lo suficiente o que les exigieron demasiado; es decir, perciben que el servicio no fue bueno. O el cliente que se fue a probar el terno solo una vez, cuando se le pidió que fuera dos veces, termina molesto con el sastre porque le quedó estrecho del hombro derecho -que él tiene más grueso que el izquierdo-. Percibe, entonces, que el servicio fue malo aunque tampoco dejó el terno que le quedaba bien como muestra para el sastre.

Actitudes positivo-negativas – coadyuvantes o limitantes

Los clientes se pueden entender desde diferentes enfoques de acuerdo con Zeithaml et al. (2009). Uno de ellos es el de coadyuvante o limitante de la productividad del servicio. Si en una casa en la que se está instalando un espejo de pared a pared el cliente proporciona todas las facilidades a los operarios, como por ejemplo una escalera adicional, ventilación y luz necesaria en la habitación, libertad para salir y entrar en la casa y llevar implementos de la camioneta estacionada afuera, etc. la productividad de los instaladores aumentará. Si, en cambio, el cliente continuamente pregunta al maestro instalador qué está haciendo,

discrepa de su manera de hacer el trabajo o no brinda las facilidades necesarias, la productividad del equipo instalador bajará. Es por este motivo que, a veces, se sugiere que si el cliente no es indispensable para desarrollar el servicio, es mejor que se mantenga alejado.

Otro enfoque que mencionan los autores, con respecto a los clientes es el de coadyuvante o limitante de la calidad del servicio. Se ha demostrado que, en ciertas áreas, como por ejemplo educación y salud, la participación, o co-creación con el cliente en el desarrollo del servicio, lleva a mayores niveles de satisfacción si se lo anima a aportar lo necesario. Es por ese motivo que los médicos deben motivar a sus pacientes a que sigan los tratamientos “al pie de la letra”, informándoles de los buenos resultados futuros que se conseguirán luego del esfuerzo. Es conocido también que muchas escuelas y academias pre-universitarias nombran tutores que tienen por función hacer un seguimiento estrecho e individualizado a sus alumnos, asesorándolos en temas académicos y hasta personales, interviniendo en caso el rendimiento académico del alumno haga peligrar su ingreso a la universidad elegida.

Actitudes positivo-negativas – exigencia del cliente

La percepción de la calidad del servicio tiene relación con la manera en que el cliente “compite” por el servicio; y es que muchas veces las personas u organizaciones que compran servicios se los podrían proporcionar también ellos mismos dependiendo de varios factores.

- Uno de esos factores es la experiencia y “maestría” en proporcionar el servicio; por ejemplo, el señor que decide contratar un servicio *delivery* de comida puede hacerlo por varios motivos, tal vez porque no sabe cocinar; en ese caso, tiene menos referencias acerca de lo que debe hacerse para que el servicio sea de calidad.

- Otro de los factores es la facilidad de contar con los recursos necesarios; en el mismo ejemplo, tal vez el señor sí sepa cocinar, pero no tiene a la mano los implementos para hacerlo. Este cliente será un poco más exigente que el anterior.
- Un tercer factor es la disponibilidad de tiempo; el señor puede saber cocinar y tener los alimentos, bebidas e implementos en su cocina, pero debe trabajar en casa y no tiene tiempo de cocinar. El cliente sabe de cocina y de ingredientes, y quiere que la pizza llegue como él la cocinaría, o mejor.
- Otro factor es el costo-beneficio; sabe cocinar, tiene los implementos y alimentos, tiene el tiempo, pero le sale “más barato” comprar la comida por *delivery* que hacer la masa, picar las verduras, deshilar el pollo, esparcir el queso, poner las aceitunas en la pizza y llevarla al horno, sin contar con que tiene que dejar todo limpio luego de cenar; este cliente sabe mucho de pizzas y será más exigente que los anteriores, sobre todo en cuanto al precio.
- Un factor más es la recompensas psicológica; finalmente puede decidirse a hacer él mismo la pizza para demostrarse que la hace más barata, tan o más rica que el restaurante y que confiará en hacerla él mismo la próxima vez.
- Por último, el control también juega un papel importante; si el señor quiere asegurarse que los ingredientes son tan sanos como él espera y que no vaya a tener un ingrediente inesperado en la pizza (de esos que tienen patitas), puede optar por hacerla él mismo.

Actitudes positivo-negativas de los otros clientes

Se ha dejado para el final la participación de otros clientes en la satisfacción del cliente. Esta participación puede resultar en una percepción positiva o negativa del servicio.

Existen servicios que se reciben individualmente sin la presencia de otros clientes, así como otros que se reciben con su participación. Otros que se reciben simultáneamente con otros clientes o con la presencia de otros clientes. En este segundo caso, los otros clientes pueden mejorar o desmejorar la percepción de la calidad del servicio.

De acuerdo con Zeithaml et al. (2009), unos clientes pueden perjudicar la percepción de los demás al exhibir comportamientos que realmente molestan a otros; por ejemplo, roncar en un concierto de música clásica. También pueden perjudicar su percepción retrasando la atención de los demás clientes; por ejemplo, al pedir un cliente que la señorita cajera del supermercado reciba los pagos por servicios de siete cuentas diferentes, pese a haber una fila de otras cinco personas esperando ser atendidas. El tema de la aglomeración de personas que están siendo atendidas también puede hacer que la percepción del servicio sea mala si, por ejemplo, las personas que quieren poner una queja se encuentran que deben hacer una cola "segmentada" en la que llaman a clientes cada 20 minutos y tienen quince números antes del suyo.

Pero también la actitud de los otros clientes puede mejorar la percepción del servicio. Siguiendo con los ejemplos anteriores, si en el concierto de rock no se es el único cliente que canta las canciones y salta al ritmo de la canción, la percepción de la calidad del servicio mejora. Si un cliente en la cola le ayuda a llenar el formato que tiene que presentar cuando esté delante del funcionario que se lo pedirá, estará agradecido y cuando llegue podrá ser atendido más rápido, lo cual mejorará su percepción de la calidad del servicio. Además, si se encontrara con que usted y su pareja serían las únicas personas cenando en el restaurante que tiene cuarenta mesas, y ya son las 10 de la noche, tal vez no se anime a entrar.

Conclusión

Los servicios son cada vez más importantes y las organizaciones que los proveen deben estar al tanto de la percepción de la calidad que tengan los clientes. Una percepción positiva del servicio genera más ganancias y amplía la participación de mercado de la empresa. Ahora bien, uno de los factores que afecta la percepción de la calidad del servicio es la actitud del cliente, sobre todo en los servicios de alto contacto, donde se presenta una variación en la calidad de un cliente a otro, de un momento a otro o de lugar a otro.

Lo primero que se debe evaluar para anticiparse a un probable problema de calidad es si se ha elegido bien a los clientes por atender. Esa elección debe considerar la capacidad de atención de la organización y compararla con las necesidades de los clientes. Existen una serie de actitudes negativas de los clientes, originadas por la falta información que debe proporcionar el cliente, la poca capacidad del mismo de manejar cierto equipo, el esfuerzo físico que debe hacer o el no ceder el tiempo suficiente sus posesiones físicas. Así, los clientes pueden coadyuvar o limitar la productividad y la calidad del servicio, y pueden ser más o menos exigentes de acuerdo a su capacidad para “competir” con la organización en la entrega del servicio. También pueden influenciar en la evaluación que hace el cliente de la calidad del servicio, otros clientes que tengan comportamientos inadecuados, que atrasen la atención, o que asistan en forma simultánea a la entrega de un servicio.

Editado por: Soledad Sevilla
Asistente de Investigación del DACG

Referencias

Hoffman K.D. y Bateson E.G. (2012). Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos (4ª. ed.). México: CENGAGE

INEI (2016a) Estadísticas. Economía. Cuentas Nacionales. Perú: Producto Bruto Interno según sectores económicos, 1950-2015 – Valores a precios constantes de 2007 (Millones de Nuevos Soles). Recuperado el 23.08.2016 de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI (2016b) Estadísticas. Economía. Cuentas Nacionales. Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica (Nivel 9) 1950-2015 – Millones de Nuevos Soles de 2007. Recuperado el 23.08.2016 de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Kesavan, R., Mascarenhas, O., Bernacchi, M. y Panitz, E. (2014). Marketing Services Globally: A Fourfold Typology. *Services Marketing Quarterly*, 35:187-205, 2014

Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios*. México: Pearson

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. y Wirtz, J. (2011). Administración de servicios (2da. ed.). México: Pearson.

Morillo, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero. *Visión Gerencial*. Año 6. N° 2. Julio – Diciembre.

Parasuraman, A., Berry, L.L. y Zeithaml, V.A. (1992). Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*. Fall 1991, Vol. 30. N°3

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (2009). *Marketing de Servicios*.
México: McGraw-Hill / Interamericana

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN

GESTIÓN DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS