

Unidad 18

- Auditoría de la calidad del servicio al cliente.

Auditoría de la calidad del servicio al cliente

Martin Christopher y Richard Yallop

INTRODUCCIÓN

En años recientes ha habido una transformación importante en la actitud hacia el servicio y la calidad. Los clientes se han vuelto más exigentes, más conoedores y más complejos —y dispuestos a elegir con decisión. A través de todos los sectores de la industria la búsqueda de la excelencia en el servicio se ha convertido en una preocupación avasalladora. Ahora los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente; asimismo e igualmente importante, el servicio al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores.

Muchos mercados son ahora más sensibles al servicio que a los precios. Esto no quiere decir que el precio haya dejado de ser importante. Más bien sugiere que en la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes. Por ejemplo, para un fabricante que utiliza el enfoque de justo a tiempo, una entrega confiable es tan importante como el precio y la calidad del producto. De manera similar, el comerciante que busca maximizar la productividad de sus espacios de venta, busca un nivel equivalente de confiabilidad en los tiempos de entrega.

Un aspecto todavía más poderoso del servicio al cliente es su capacidad para brindar una diferenciación distintiva del producto en sí. Ya no es suficiente, en cualquier mercado, competir solamente sobre la base de las características tecnológicas del producto. La búsqueda de una dife-

Fuente: Christopher, M. y Yallop, R. (1990) *Focus*, 9(5), 1-6.
© 1990 Institute of Logistics and Distribution Management, Reino Unido

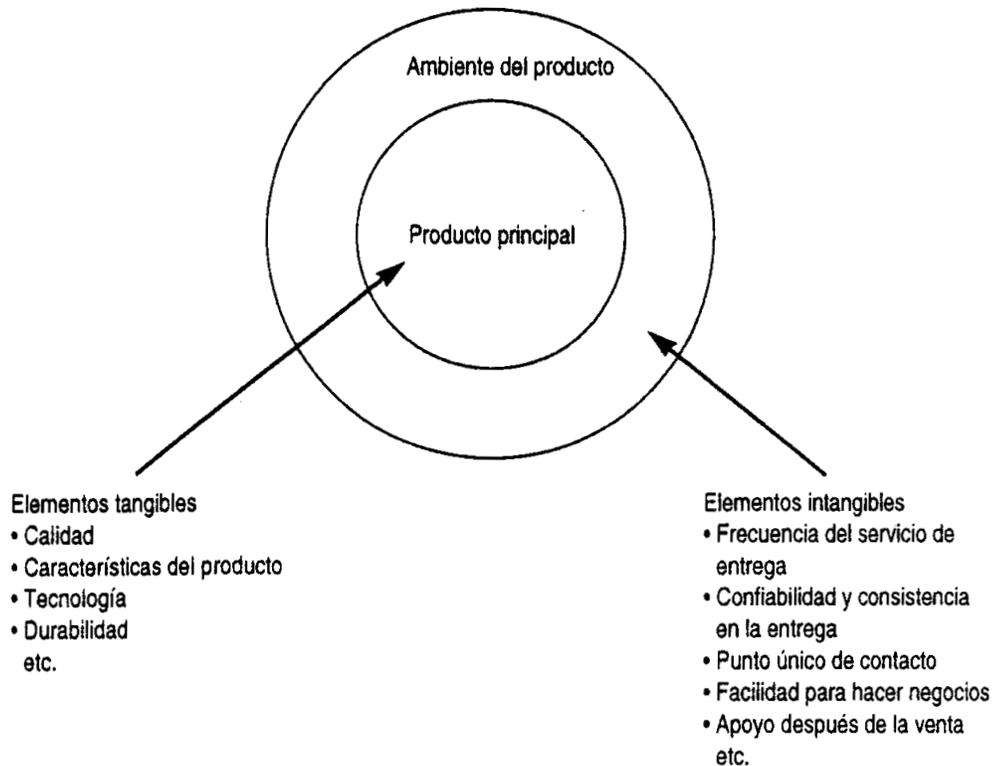


Figura 15.1 Uso del servicio para aumentar el producto principal.

renciación competitiva se ha convertido en una prioridad vital en la mayoría de los negocios orientados al mercado. Como se indica en la figura 15.1, la habilidad para expandir el "ambiente del producto" adicionándole servicios intangibles relacionados, hace que el producto en sí sea más vendible.

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. En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal más el ambiente del producto. Así, para llegar a ser un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta, el producto principal y su ambiente.

En consecuencia, debido al potencial que ofrece el ambiente del producto tanto para diferenciarlo como para realzar la calidad total percibida por el cliente, la administración del servicio se ha convertido en lo más importante.

En el ambiente de la comercialización de la década de 1990, la necesidad de desarrollar un entendimiento detallado del desempeño con relación al servicio frente a la competencia será todavía más crítica que

hoy. Sin embargo, la administración del servicio implica la habilidad de medirlo y, por tanto, para controlarlo. Ésta es la función del *benchmarking competitivo*.

15.1 BENCHMARKING COMPETITIVO

El pionero del benchmarking competitivo fue Rank Xerox. En un intento por identificar aquellas áreas en las cuales la competencia le había aventajado, Rank Xerox comenzó a comparar su desempeño contra el de sus competidores, departamento por departamento. Este análisis comparativo cubrió desde una comparación de las características técnicas del equipo y datos de costos hasta un examen detallado de la percepción del cliente sobre calidad y servicio.

Trabajando con esta información de referencia, Rank Xerox comenzó un programa de mejoramiento de la calidad y el servicio que la llevó a recuperar la participación de mercado que había perdido.

En el contexto específico de servicio al cliente, ¿cómo trabaja este proceso de benchmarking?

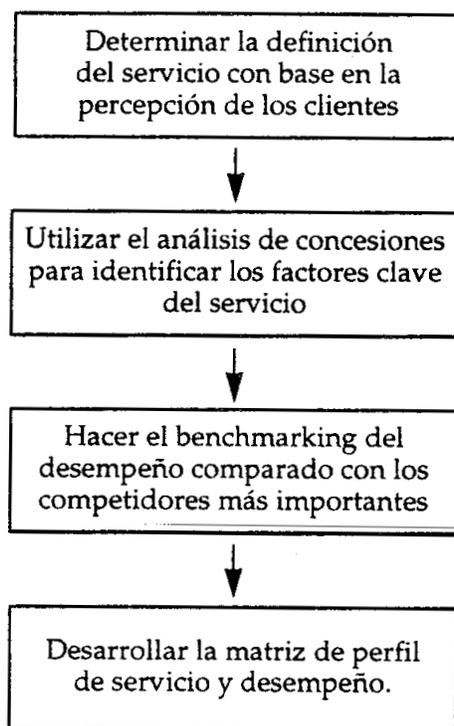
El primer punto que hay que subrayar es que el servicio al cliente es algo perceptivo. Sin importar qué cosa digan las propias mediciones estrictas sobre el servicio que ofrece la empresa, la realidad son las percepciones. La empresa puede usar medidas que, aunque sean útiles para medir la productividad, no reflejan las cosas que valora el cliente. Por ejemplo, mientras que la "disponibilidad de existencias" es una medida interna muy usada para medir el desempeño, una medida externa más útil desde el punto de vista de los clientes podría ser "la entrega puntual". De aquí que sea muy importante desarrollar criterios de servicio que tengan sentido para los clientes.

El enfoque del benchmarking de servicios que se recomienda es un proceso de cuatro pasos:

- Paso 1* Identificar los componentes clave del servicio como los ve el cliente.
- Paso 2* Establecer la importancia relativa de los componentes del servicio al cliente.
- Paso 3* Identificar la posición de la empresa y sus componentes clave en relación con la competencia.
- Paso 4* Analizar los datos para comparar si el desempeño del servicio se adapta a las necesidades del cliente.

La tabla 15.1 resume el proceso de cuatro pasos para auditar el servicio al cliente.

Tabla 15.1. Auditoría del servicio al cliente



15.1.1 Paso 1: identificación de los componentes clave del servicio al cliente

Una falla común en mercadotecnia es ignorar que los clientes no siempre les asignan a los productos los mismos atributos que les asignan los proveedores. El mismo principio se aplica al servicio al cliente. ¿Qué aspectos del servicio tienen más valor para los clientes? Si un proveedor pone más énfasis en la disponibilidad de existencias pero para el cliente es más importante la confiabilidad en los tiempos de entrega, el proveedor puede no estar asignando los recursos de manera que haga posible maximizar las ventas. Alternativamente, una empresa que se da cuenta que sus clientes le dan más valor a la entrega de pedidos completos, es decir, entregas programadas con regularidad, puede aprovechar este conocimiento para obtener ventajas.

Por tanto, es importante entender los factores que influyen en la conducta del comprador y, en el contexto del servicio al cliente, aquellos elementos particulares que son vistos por los clientes como los más importantes.

El primer paso en una investigación de este tipo es identificar las fuentes relativas de influencia sobre las decisiones de compra. Si, por ejemplo, se está tratando de vender componentes a un fabricante que puede

decidir entre varios proveedores, ¿quién tomará la decisión de elegir proveedor? Ésta no es una pregunta fácil de responder ya que en muchos casos serán varias personas las que decidan. El gerente de compras de la empresa puede estar actuando sólo como un intermediario entre el proveedor y otras personas dentro de esa empresa. En otros casos, la influencia del gerente de compras puede ser muy grande. Por otra parte, si se están fabricando productos que se venden a través de revendedores ¿quién toma la decisión de compra, un solo gerente para toda una cadena de tiendas o cada gerente de tienda? Las respuestas pueden ser aportadas por el grupo de vendedores. Los representantes de ventas saben, por experiencia, quiénes toman esas decisiones.

Dado que se pueden tener indicios claros del origen de la toma de decisiones, el investigador de servicio al cliente sabe al menos a quién investigar. Pero todavía queda la pregunta sobre cuáles son los elementos de la oferta total de mercadotecnia del proveedor que afectan a la decisión de compra.

Idealmente, una vez que se ha identificado de manera inicial la fuente de toma de decisiones en un mercado, debe iniciarse un programa de investigación a pequeña escala, basado en entrevistas personales a una muestra representativa de compradores. El propósito de estas entrevistas es deducir, en el lenguaje de los clientes, primero la importancia que le asignan al servicio, comparado con otros elementos de mercadotecnia como el precio, la calidad del producto, la promoción, etc., y segundo, la importancia específica que le asignan a cada uno de los componentes del servicio al cliente.

Los autores tuvieron oportunidad de participar en un estudio para determinar los elementos del servicio en el mercado de un producto de víveres empacados; se hicieron inicialmente entrevistas personales a los gerentes de compras de las tiendas más importantes. Como resultado se obtuvo la siguiente lista de elementos del servicio al cliente:

- 1) Frecuencia de entrega.
- 2) Tiempo entre el pedido y la entrega.
- 3) Confiabilidad en la entrega.
- 4) Entregas de emergencia cuando se requiera.

- 5) Disponibilidad de existencias y continuidad en el suministro.
- 6) Capacidad de entregar completos los pedidos.
- 7) Avisos de agotamiento de existencias.
- 8) Facilidad para colocar pedidos.
- 9) Acuse de recibo del pedido.
- 10) Exactitud en la facturación.
- 11) Calidad en la representación de ventas.
- 12) Apoyo de comercialización en tienda.
- 13) Visitas regulares de los agentes de venta.

- 14) Vigilancia y control por parte del fabricante de los niveles de inventario.
- 15) Plazo de pago ofrecido.

Lo importante de este paso inicial en la medición es que se genera una lista de medidas relevantes y significativas del servicio al cliente, por los mismos clientes. Una vez que se definen estas dimensiones se puede identificar la importancia relativa de cada una y hasta qué punto cada cliente está preparado para intercambiar un aspecto del servicio por otro.

15.1.2 Paso 2: establecimiento de la importancia relativa de los componentes del servicio al cliente

Una de las maneras más simples de descubrir la importancia que un cliente le asigna a cada elemento del servicio es tomar la lista descrita en el paso 1 y pedirle a una muestra representativa de clientes que los ordenen, del más importante al menos importante. En la práctica esto es difícil, particularmente cuando se maneja un número grande de componentes y no se obtendría claridad respecto a la importancia relativa de cada elemento. Alternativamente, se podría usar una escala de calificación. Por ejemplo, se les podría pedir a los entrevistados que asignaran una calificación del uno al diez a cada componente de acuerdo con la importancia que ellos le asignan a cada elemento. El problema es que los entrevistados tienden a calificar a la mayoría de los componentes como altamente importantes, ya que esos componentes fueron obtenidos sin diferenciar la importancia asignada por los clientes. Una solución parcial es pedir a los entrevistados que distribuyan una calificación total de 100 puntos entre todos los elementos de la lista, de acuerdo con la importancia percibida. Sin embargo, el entrevistado puede sentirse demasiado presionado y entonces asignar calificaciones demasiado arbitrarias.

Afortunadamente, una innovación reciente en la tecnología de investigación del consumo permite evaluar de manera muy simple la importancia implícita que un cliente le asigna por separado a los elementos del servicio. La técnica se basa en la idea de las "concesiones" y se puede ilustrar con un ejemplo de la vida diaria. Cuando se quiere comprar un automóvil nuevo, se desea que tenga atributos específicos, como un buen desempeño en términos de aceleración y velocidad, economía en el consumo de combustible, máxima capacidad en el número de pasajeros y espacio para carga y, por supuesto, precio bajo. Sin embargo, es poco probable encontrar un automóvil que cubra todos esos requerimientos, así que es necesario sacrificar una o más de esas características a cambio de obtener otras.

Lo mismo es cierto con los clientes que tienen que decidir entre varias alternativas de servicios de distribución. El comprador podría aceptar un

Tabla 15.2

		Duración del ciclo del pedido		
		2 días	3 días	4 días
Disponibilidad de existencias	75%			9
	85%			
	95%	1		

		Duración del ciclo del pedido		
		2 días	3 días	4 días
Confiabilidad en la entrega	± 1 días	1		
	± 3 días			6

		Disponibilidad de existencias		
		75%	85%	95%
Confiabilidad en la entrega	± 1 días			1
	± 3 días	6		

Disponibilidad de existencias (%)	75
	85
	95
Duración del ciclo del pedido (días)	2
	3
	4
Confiabilidad en la entrega (días):	± 1
	± 3

aumento de un día o dos en los tiempos rectores con el fin de ganar confiabilidad en la entrega, o aceptar pedidos incompletos para obtener una mejor aceptación de sus pedidos, etc. La técnica de las concesiones trabaja esencialmente presentando al entrevistado combinaciones factibles de elementos del servicio al cliente y pidiéndole que las ordene según sus preferencias.

Se expone a continuación un ejemplo simple en el que se pidió a un entrevistado que eligiera diferentes niveles de disponibilidad de existen-

Tabla 15.3

		Duración del ciclo del pedido		
		2 días	3 días	4 días
Disponibilidad de existencias	75%	6	8	9
	85%	3	5	7
	95%	1	2	4

		Duración del ciclo del pedido		
		2 días	3 días	4 días
Confiabilidad en la entrega	± 1 días	1	3	5
	± 3 días	2	4	6

		Disponibilidad de existencias		
		75%	85%	95%
Confiabilidad en la entrega	± 1 días	4	2	1
	± 3 días	6	5	3

cias. Para los propósitos del ejemplo, se muestran las opciones presentadas en la tabla 15.2.

Varias de las concesiones pueden prepararse en forma de matrices antes de presentarlas para su clasificación (tabla 15.2).

La idea es que el entrevistado complete cada matriz para mostrar su preferencia por las alternativas de servicio. Así, con la primera matriz de concesión entre el ciclo de pedido y la disponibilidad de existencias se presume que la combinación preferida sería un ciclo de pedido con duración de dos días con una disponibilidad de existencias del 95%, y la combinación menos aceptada es un ciclo de pedido con duración de cinco días con una disponibilidad de existencias del 75%. Pero, ¿qué pasa con las otras combinaciones? Aquí se le pide al entrevistado que complete la matriz para mostrar sus propias preferencias. En la tabla 15.3 se presenta un ejemplo de respuesta típica.

Tabla 15.4

<i>Elemento del servicio</i>		<i>Importancia ponderada</i>
1) Disponibilidad de existencias (%)	75	-0.480
	85	0
	95	+0.480
2) Tiempo de entrega (días)	2	+0.456
	3	0
	4	-0.456
3) Confiabilidad en la entrega (días)	±1	+0.239
	±3	-0.239

Mediante un análisis por computadora se puede generar la importancia que se encuentra subyacente en el orden inicial de preferencias. En la tabla 15.4 se presentan los pesos asignados al ejemplo anterior.

Así, en este caso la disponibilidad de existencias es un poco más importante que el tiempo de entrega, y ambos elementos tienen el doble de importancia con relación a la confiabilidad de la entrega. Una información de este tipo puede ser más útil. Puede decirse, por ejemplo, que en este caso hipotético una disponibilidad de existencias del 85% con dos días como tiempo de entrega y una confiabilidad de ± 1 día se ve igualmente aceptable que una disponibilidad del 95% con dos días como tiempo de entrega y una confiabilidad de ± 3 días (una importancia combinada de 0.695 comparada con 0.697), sugiriendo así que un estrechamiento de la confiabilidad podría reducir los niveles de inventarios y todavía ofrecer un nivel aceptable de servicio al cliente.

Un beneficio adicional de este tipo de información es que permite distinguir las respuestas entre tipos de clientes, que es una consideración más importante cuando se examina la posibilidad de diferenciar las ofertas de servicio para cada segmento del mercado.

15.1.3 Paso 3: identificación de la posición de la empresa y sus componentes clave en relación con la competencia

De los pasos previos, se sabe cuáles son los componentes clave del servicio a clientes y su importancia relativa; la siguiente cuestión es ¿cómo califican los clientes al proveedor, respecto de esos componentes críticos, comparado con la competencia?

Los primeros dos pasos se realizaron con muestras relativamente pequeñas y sirvieron como un estudio piloto que proporcionó la base de una investigación a mayor escala de los clientes de la empresa. Esta investigación más amplia, puede realizarse por medio de cuestionarios enviados por correo, con una muestra que refleje los diferentes tipos de clientes.

Tabla 15.5 Cuestionario para el benchmarking del servicio al cliente.

*¿Qué calificación le pondría usted a ABC con respecto a los siguientes elementos?
(Escala 1 a 5: 1 = muy mal, 5 = excelente)*

	<i>Por favor, encierre en un círculo</i>				
Duración del ciclo del pedido	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Disponibilidad de existencias	1	2	3	4	5
Restricciones en el tamaño de los pedidos	1	2	3	4	5
Facilidad para colocar los pedidos	1	2	3	4	5
Frecuencia de entrega	1	2	3	4	5
Confiabilidad en la entrega	1	2	3	4	5
Calidad de la documentación	1	2	3	4	5
Procedimiento para reclamaciones	1	2	3	4	5
Capacidad de entregar completos los pedidos	1	2	3	4	5
Apoyos técnicos	1	2	3	4	5
Información sobre la situación del pedido	1	2	3	4	5

El propósito principal del cuestionario es presentar los componentes del servicio como se sacaron del paso 1 y pedirles a los entrevistados que califiquen a la empresa y a sus competidores en cada uno de esos elementos en términos del desempeño que perciben. La tabla 15.5 reproduce parte de un cuestionario típico para uso en el benchmarking de servicios. Para cada empresa competidora dentro del mercado que se investiga, se le pide al entrevistado que califique el desempeño en cada una de las dimensiones relevantes del servicio identificadas en el paso 1. Cuando se agrupan las respuestas por cada sector comercial o de mercado, surgen con claridad los patrones. En cada elemento del servicio al cliente es posible ver cómo se compara cada proveedor en relación con los otros.

Otros análisis pueden hacerse por cortes regionales o por tipo y tamaño de cliente. Para identificar si las diferentes calificaciones en cualquiera de las dimensiones tienen significado, se pueden aplicar las pruebas estadísticas usuales. Con objeto de evitar que las respuestas al cuestionario estén sesgadas, es preferible que los cuestionarios sean aplicados de manera anónima o por una agencia que se dedique a estudios de mercado. También, como en los pasos 1 y 2, es necesario que las personas que respondan el cuestionario tengan alguna representatividad en la estructura de la toma de decisiones de las empresas.

La administración obtiene de esta manera una base de datos con la cual puede tomar decisiones cruciales con respecto al diseño de políticas efectivas en costo y de servicio al cliente.

El análisis de los datos permite construir los perfiles de servicio de cada empresa y, asimismo, que sean presentados en una escala de importancia ya identificada en el análisis de concesiones (figura 15.2).

Se pueden obtener perfiles adicionales si se clasifican los datos por tipo de cliente, por segmentos del mercado, por región, etc. Los perfiles de ser-

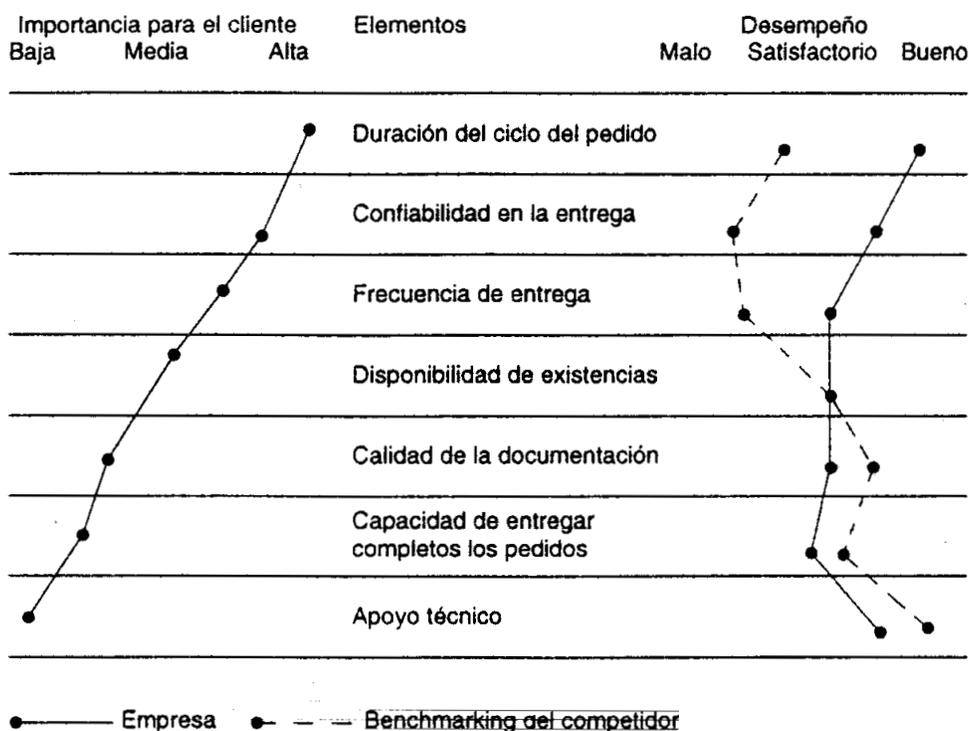


Figura 15.2 Perfil de servicio al cliente.

vicios competitivos aportan un conocimiento adicional si se incluye en la investigación a empresas que no son clientes o a los clientes esporádicos. Las firmas que han realizado este análisis de competencia encuentran que les da una guía de acción muy clara. Es común que los perfiles de competencia señalen debilidades que antes no se reconocían. Si se realizan estos estudios periódicamente, se pueden obtener ventajas al detectar cambios y tendencias.

15.1.4 Paso 4: Comparación del funcionamiento del servicio con las prioridades de servicio del cliente

Con los datos generados por la auditoría de servicio al cliente, se está en condiciones de confrontar dos hallazgos importantes: el primero se refiere a cuáles son las dimensiones importantes del servicio al cliente; el segundo muestra qué tan bien se desempeña la empresa en esas dimensiones de acuerdo con la percepción de los clientes.

Una manera simple de desplegar estos datos es representar los hallazgos en forma de una matriz de desempeño del servicio. En un eje se mide la calificación de la importancia (usualmente en una escala de 1 a 5) y en el

Tabla 15.6 Matriz de servicio y desempeño.

Importancia para el cliente
(1 = sin importancia; 5 = muy importante)

	1	2	3	4	5
1					
2				(i)	
3		(ii)			(iv)
4			(iii)		
5	(v)				

Desempeño percibido
(1 = malo;
5 = excelente)

segundo eje se muestra la calificación del desempeño real percibido (también en una escala de 1 a 5). La tabla 15.6 muestra dicha matriz.

En este ejemplo hipotético se muestran las calificaciones de cinco dimensiones junto con la importancia y el desempeño percibido. Las cinco dimensiones que se podrían tomar son:

- 1) Duración del ciclo del pedido.
- 2) Capacidad de entrega completa de los pedidos.
- 3) Calidad de la documentación.
- 4) Confiabilidad en la entrega.
- 5) Apoyos técnicos.

La interpretación de esta matriz es simple. Se trata que la empresa busque un buen desempeño en las dimensiones que los clientes consideran de mayor importancia. De manera inversa, se puede argumentar que si la empresa tiene un buen desempeño en una dimensión a la que los clientes le conceden poca importancia, el alto desempeño en esa dimensión equivale a un "sobreservicio" o mal uso de los recursos.

Así, en el caso ejemplificado, existe un mal desempeño en las dimensiones 1) y 4) —duración del ciclo del pedido y confiabilidad en la entrega— y posiblemente una capacidad en exceso aplicada a la dimensión 5), apoyos técnicos.

La figura 15.3 generaliza este punto.

Se pueden producir gráficas similares por segmentos del mercado, áreas de venta, canales de distribución o diferentes grupos de información que se puede extraer de los datos que se generaron en la auditoría de servicios al cliente.

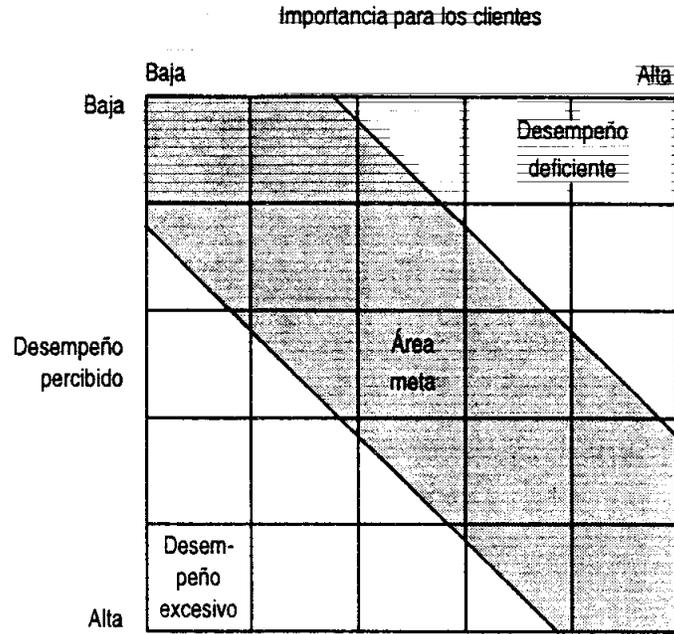


Figura 15.3 Indicadores de la administración del servicio al cliente.

La administración está ahora en condiciones de identificar las prioridades para mejorar el servicio al cliente y, posiblemente, para considerar una reasignación de recursos de tal manera que cada moneda invertida en servicio al cliente pueda generar el máximo rendimiento.

15.2 CONCLUSIÓN

La revolución del servicio y la calidad está ahora bien avanzada. Sin embargo, el éxito o el fracaso de cualquier programa para mejorar la calidad estará determinada en gran parte por la capacidad de la organización para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la compañía funcione de manera competitiva en esos factores.

En los mercados competitivos de hoy se puede ganar una ventaja muy clara si se reconocen los factores que influyen en la demanda de los clientes. El benchmarking competitivo, combinado con los análisis de concesiones, es una manera muy práctica de identificar el criterio de selección con el cual los clientes eligen a sus proveedores.

La metodología que se ha descrito aquí ha sido empleada con éxito en mercados muy variados, desde la industria química hasta la de cosméticos y artículos de tocador. Las empresas que usan los perfiles de servicio y el benchmarking competitivo tienden también a ser líderes en el terreno del servicio al cliente.

Como en todas las cosas, la máxima parece ser: "Si no se puede medir, no se puede administrar."