

CAPITULO II MARCO TEORICO

Introducción

En los últimos años, el interés en la implementación de sistemas o métodos de calidad dentro de los procesos y servicios que ofrecen las agencias automotrices a sus clientes, ha ido creciendo a un paso acelerado. Se ha observado que la calidad con la que se prestan los servicios, influyen para crear confianza y credibilidad con los clientes y así hacer que regresen, ayuda a disminuir costos, tiempos de entrega y evitar reprocesos que afecten a gran escala a las agencias.

Se ha demostrado que para poder ofrecer una buena atención a los clientes externos, se debe crear una cultura de calidad dentro de la organización y a la vez ofrecer una buena calidad en el servicio interna, con esto se motiva a los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera.

2.1 ¿Qué es Calidad?

Para poder hablar de calidad es necesario entender y unificar un criterio con respecto a la definición de este término, para esto a continuación se presentan algunas definiciones:

“Manera de ser de una persona o cosa. Nobleza del linaje. Carácter, genio, índole.” Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980)

“La American Society for Quality Control define la calidad como una totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.” Kotler & Armstrong. (2001)

“La calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad.” Bateman & Snell. (2000)

“Deming, Juran, Crosby y las Normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad. Por razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos.” Colunga Dávila, Roberto (2001)

De estas definiciones se puede concluir que calidad se conforma de elementos, ya sea para un producto o servicio, los cuales cumplen con los requerimientos establecidos por los clientes o consumidores y con esto habrá una satisfacción al recibir dicho bien o servicio. Para poder lograr esta calidad es necesario conocer e identificar las características que buscan los clientes específicamente en cada bien o servicio.

La mayoría de las explicaciones de calidad ofrecen términos o frases los cuales ayudan a comprender de una mejor manera este término, sin embargo, es necesario reunir varias definiciones así como puntos de vista de diversos autores para poder llegar

a un razonamiento que se enfoque específicamente al producto o servicio al cual nos estamos enfocando.

El punto de vista de calidad puede ir variando conforme el desarrollo del producto o servicio va avanzando, por lo cual es necesario conocer el proceso en su totalidad para comprender cuales son las percepciones de calidad en cada departamento.

Es necesario conocer el mayor número de ideas o definiciones de diversos autores para poder realizar una buena investigación.

Christopher Lovelock (1997) cita a Garvin el cual identifica cinco perspectivas.

*1. **Definición Trascendente:** Una noción común de la calidad, que usan con frecuencia los abogados, es que es sinónimo de superioridad o excelencia innata. Garvin llama a esto definición trascendente, que la norma ANSI/ASQC-A3 define como calidad relativa. En éste sentido, la calidad es absoluta y se puede reconocer universalmente. Con frecuencia se relaciona ampliamente a una comparación de particularidades y características de productos.*

*2. **Definición Basada en el Producto:** Una segunda definición basada en el producto es que la calidad es una variable precisa y mensurable, y que las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto. Como resultado de lo anterior, con frecuencia se relaciona, en forma errónea, la calidad con el costo: mientras mayor es el costo, mayor es*

la calidad. Sin embargo, un producto o servicio no necesita ser caro para que tenga calidad.

3. **Definición Basada en el Usuario:** *Una tercera definición se basa en la hipótesis de que la calidad es determinada por lo que desea un comprador y lo que está dispuesto a pagar, las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por lo tanto, diversas normas de calidad. Esto lleva a una definición basada en el usuario; se define a la calidad como "adecuación para el empleo pretendido", o sea, qué tan bien desempeña el servicio o el producto su función deseada. La definición de adecuación al uso la impulsa la satisfacción del cliente, y se ha convertido en la principal definición de calidad desde una perspectiva administrativa, "calidad es cumplir o mejorar las expectativas del cliente". Para comprender esa definición debemos comprender el significado de la palabra "cliente".*

*La mayor parte de los empleados piensan que el cliente es el comprador último de un producto o servicio; por ejemplo, la persona que compra un automóvil o el cliente que se registra en un hotel. Estos clientes son **clientes externos**. Es claro que cumplir las expectativas de los clientes externos es la meta final de cualquier empresa. Sin embargo, todo empleado de una compañía también tiene **clientes internos**, que son el individuo o departamento que lleva a cabo la siguiente operación. Si no se cumple con las necesidades o expectativas de los clientes internos se puede originar un producto de mala calidad.*

4. **Definición Basada en la Manufactura:** *Una cuarta definición de la calidad es la basada en la manufactura. La calidad es un resultado de las prácticas de ingeniería y de manufactura, o "apego a las especificaciones". Las especificaciones son metas y tolerancias que determinan quienes proyectan productos y servicios. Las metas son los valores ideales hacia los cuales debe tender la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que en manufactura es imposible cumplir con todas las metas siempre.*
5. **Definición basada en el valor:** *establece que se define la calidad en término de costos y precios; un producto de calidad es aquél que es funcional a un precio aceptable, o apego a normas a un costo aceptable. Así, se podría comprar una computadora "clon," y no de una marca acreditada, ya que da el mismo funcionamiento a menor costo.*

Con estas definiciones se puede observar que la percepción de calidad depende del puesto o papel que juega cada persona dentro de la organización.

2.1.1 Calidad Total

Con el paso del tiempo, ya que cada empresa pudo crear su propia visión del término calidad, aparece el término de Calidad Total el cual busca una mejora continua en todos los procesos dentro de la organización.

En la actualidad, con la globalización puesta en marcha en nuestro país y con la creciente competencia que existe, es de suma importancia determinar parámetros de calidad y sistemas de calidad que ayuden a mejorar las ventajas competitivas.

En el libro Administración y Control de la Calidad, Evans y Lindsay (2000) citan a P&G (Procter & Gamble) el cual define:

“La calidad total es el esfuerzo incommovible, en continua mejora por todos en una organización, a fin de comprender, cumplir y exceder las expectativas de los clientes.”

Hablando de la calidad total también se desprende el término de “Administración de la Calidad Total” o el famoso “TQM”, el cual los autores Bateman y Snell (2000) lo definen como:

“Enfoque integrado de la administración que sostiene el logro de la satisfacción del cliente a través de una amplia variedad de herramientas y técnicas que resultan en bienes y servicios de calidad”.

Estos mismos autores mencionan que el TQM se puede tomar como la filosofía de la mejora continua donde se pide a todas las personas que se encuentran laborando dentro de la misma organización que se superen constantemente y que realicen las actividades que les corresponden de la mejor manera tratando de evitar errores. Toda esta lógica puede llevar a una mejora que va desde el producto o servicio que se ofrece hasta la forma de guiar la empresa.

Evans y Lindsay, en el libro Administración y Control de la Calidad, mencionan que existen 3 principios básicos o centrales de la calidad total:

- Enfoque al cliente.
- Participación y trabajo en equipo.
- Mejora y aprendizaje continuos.

El enfoque al cliente se refiere a que la calidad se basa en cumplir o exceder las expectativas del consumidor, ya que él es el principal dictaminador de la calidad.

La participación y el trabajo en equipo buscan que los empleados participen y opinen, tanto en forma individual como en equipo, los cuales pueden aportar ideas y sugerencias las cuales apoyen a la mejora continúa y al incremento de la calidad. Con este tipo de acciones al ser al ser tomados en cuenta se crea un efecto de lealtad y confianza de los empleados para con la organización.

Según Evans & Lindsay (2000) la mejora y aprendizaje continuos es una parte primordial para el progreso de toda la empresa.

La mejora puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

- *Mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados.*
- *Reduciendo errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.*
- *Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.*

- *Mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo.*

Evans & Lindsay (2000) mencionan que *el aprendizaje se refiere a la adaptación y a los cambios, lo que conduce a metas y procedimientos nuevos. El aprendizaje ocurre mediante la retroalimentación entre la práctica y los resultados. Un ciclo de aprendizaje tiene cuatro etapas:*

- *Planeación.*
- *Ejecución de los planes.*
- *Evaluación del avance.*
- *Revisión de los planes, con base en lo encontrado en la evaluación.*

Estos tres principios encierran en gran parte la preocupación que deben de tener todas las organizaciones para poder tener una mejora continua en todos los aspectos los cuales ayudan al crecimiento de la calidad en general.

2.2 Servicio

Este estudio se enfoca al servicio al cliente, por lo que es necesario conocer el significado de la palabra servicio. A continuación se presentan citas de los libros y autores:

“Acción de servir. Merito que se hace sirviendo al estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar interés o satisfacer

necesidades del publico o alguna entidad.” Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980).

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. Kottler & Armstrong (2001)

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”. Zeithaml & Bitner. (2002)

Con estas definiciones se puede resumir que servicio es una acción o proceso que busca satisfacer necesidades, sin ser un elemento tangible o de lo cual se pueda tener propiedad.

Al conocer lo que es Servicio se puede continuar con la explicación sobre el término de servicio al cliente:

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta preactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. Lovelock, Christopher (1997)

“El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. Zeithaml & Bitner (2000)

“Servicio al cliente: velocidad y confiabilidad con la que una organización puede proveer lo que piden los clientes”. Bateman & Snell (2000)

En si la función principal del servicio al cliente es la de respaldar o ejecutar acciones, las cuales apoyen la compra o mantenimiento de algún bien.

2.3 Tipos de Clientes

Dentro de las organizaciones o empresas se pueden encontrar dos tipos de clientes, los cuales son los principales actores para poder prestar o realizar las acciones necesarias para ofrecer el producto o servicio final, estos clientes son los externos y los internos. Los clientes externos son aquellos que comúnmente conocemos simplemente como clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones que compran bienes o servicios a una compañía o comercio.

Cliente:

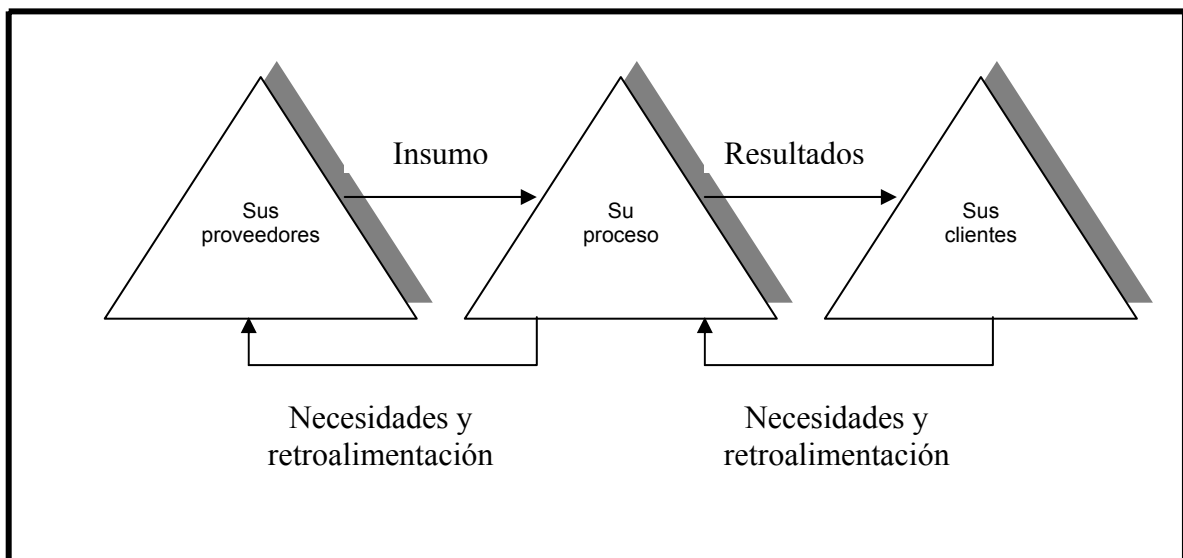
“Persona que esta bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios”. Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena (1980)

Los clientes internos son personas que laboran dentro de una organización los cuales dependen de otros empleados que les presten bienes o servicios de la misma para poder realizar su trabajo.

En lo referente a los clientes, tanto interno como externo, se desprende un modelo el cual tiene el nombre de cliente-proveedor, donde es más fácil entender estas interacciones entre las dos partes.

Figura No. 1

Modelo Cliente-Proveedor AT&T



Fuente: Evans & Lindsay, 2000, Cap. 5, p. 180

En este modelo se puede observar que existen proveedores, un proceso y los clientes, en el mismo se muestra que tanto el proceso como los clientes tienen necesidades y para el mejor funcionamiento de este procedimiento debe existir una retroalimentación la cual ayuda a la mejora continua.

Este estudio está enfocado a los clientes internos, la preocupación de las empresas por sus empleados debe ir más allá de una simple capacitación y educación realizada con su trabajo, debe existir un interés por parte de la organización donde se pueda ofrecer un ambiente laboral el cual ayude a un bienestar y crecimiento de todo el personal.

2.4 Calidad en el Servicio

Por todas las definiciones que se han mencionado, la calidad en el servicio se puede concretar como la actividad que responde y cumple con las necesidades de los clientes.

Pero la pregunta de muchas empresas es ¿Cómo puedo alcanzar esa calidad en el servicio la cual cumpla como todos los requerimientos de mis clientes?

A continuación se muestran puntos que ayudarán a alcanzar esa calidad en el servicio donde exista la mejora continua que deben buscar las organizaciones:

¿Qué pueden hacer las organizaciones para alcanzar una de las más importantes dimensiones de la excelencia de la clase mundial: la gran calidad en el servicio?

Bateman & Snell (2000)

- **Proporcionar servicio básico:** lo fundamental es más importante que lo ostentoso. El desempeño es clave y no una falsa promesa. Los clientes de un servicio de reparación de automóviles esperan competencia, respeto

y explicaciones. Los clientes de un hotel desean una habitación limpia y segura y que se les trate como huéspedes. Los clientes de las compañías de seguros desean que sus agentes los mantengan informados, que estén de su parte, que jueguen limpio, que los protejan y que les den resultados. Estas no son expectativas extravagantes, desmedidas ni poco razonables que algunos ejecutivos atribuyen a los clientes de hoy.

- **Confiabilidad:** *entregar el servicio prometido en forma confiable y precisa. La filosofía del Hard Rock Café es: cuidado con cometer un error en el primer momento, pero si sucede, hay que corregirlo antes de que le llegue al cliente.*
- **Escuchar a los clientes:** *aprender de los clientes las fortalezas y debilidades del servicio de su empresa. Desarrollar un sistema completo de información sobre la calidad en el servicio. Al Chicago Marriot Hotel le tomo 15 años darse cuenta, pero por fin descubrió que 66 por ciento de todas las llamadas de sus huéspedes al servicio de ama de llaves eran perdidos de planchas y de burros para planchar. Entonces colocaron planchas y burros en todas las habitaciones.*
- **Escuchar a los empleados:** *es importante saber que piensan los empleados, tanto como investigar a los clientes. A menudo, los empleados saben que reduce la calidad en el servicio, porque ven en acción todos los días el sistema encargado de proporcionarlo.*

- ***Solucionar problemas:*** cuando surge un problema, algunas empresas empeoran las cosas. Los mejores proveedores de servicio alientan a los clientes a quejarse, responden con rapidez y en forma personal, y tienen en función un sistema para resolver problemas.
- ***Sorprender a los clientes:*** los proveedores del servicio deben ser confiables. Más aún, pueden sorprender e incluso deleitar a los clientes con cortesías especiales, competencia, compromiso y acción. No cumplen las expectativas del cliente, las superan, incluso de manera exagerada. Este nunca lo olvidará y lo comentará con sus amigos.
- ***Ser justos:*** esta es la esencia subyacente en todas las expectativas del cliente. Pregúntese a usted mismo ¿esto es justo para el cliente? ¿Parece serlo ante sus propios ojos? Los clientes no volverán si no confían en que su compañía los trata con justicia. Una garantía de servicio da un claro mensaje de justicia. Por ejemplo, el Hampton Inn ofrece a los clientes insatisfechos una estadía de una noche sin cargo; casi nueve de los 10 huéspedes que invocan la garantía dicen que volverán.

Las organizaciones al tomar en cuenta cada uno de estos puntos lograrán esa mejora continua la cual, como se mencionó anteriormente, se está convirtiendo en la base para poder ofrecer una buena calidad en el servicio y así lograr satisfacción, conservación de clientes internos y la fidelidad del cliente externo.

Esta investigación está enfocada principalmente a los clientes internos de las organizaciones, por lo que el desarrollo de estrategias se ve influenciado en primer término por la satisfacción interna de los que la ejecutan. El personal juega el papel más importante sobre la calidad que se pretenda desempeñar, por lo que su capacitación, entrenamiento y adiestramiento sobre los modelos y / o esquemas a ejecutar dentro de la empresa es necesario. Para la elaboración de tales efectos se pueden utilizar una gama de reglas que cumplan con los requerimientos de la empresa.

2.4.1 Esquema de Servicios

El surgimiento y diseño de un plan de servicio debe de retratar en la forma más explícita posible (de acuerdo a las políticas internas de la empresa) a las diferentes personas que se ven involucradas, de modo que al ser analizado por estos mismos sea comprendido en forma objetiva para llevarla a la práctica. Esto por supuesto, requiere de un proceso de capacitación en el cual se mostrará a los empleados, cual es el papel que juegan en la entrega del servicio al cliente.

Para el desarrollo de este estudio, se analizan los componentes de un esquema de servicio, con el fin de proveer de una herramienta necesaria para la optimización de los recursos del servicio que se ofrece.

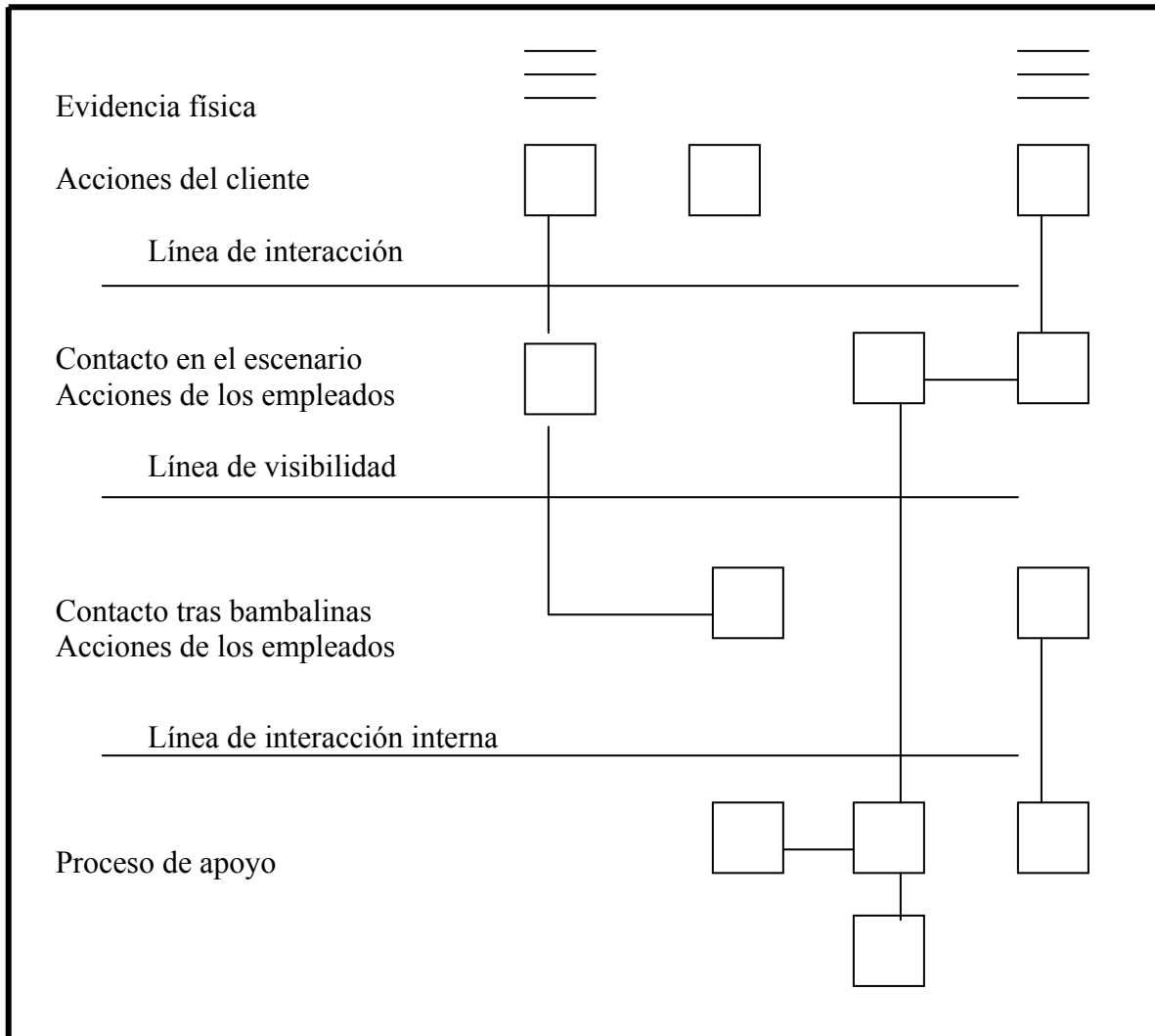
Los esquemas de servicio, como mapas de ubicación de las personas involucradas dentro de los diferentes departamentos cuentan con 4 fases o áreas que la componen;

- **Las acciones del Cliente;** Las cuales enmarcan desde las acciones de los consumidores antes de efectuar la compra, hasta la venta misma. El desarrollo de ésta se obtiene a través de evidencias físicas tales como comentarios del cliente, expresiones faciales y corporales, las cuales son obtenidas a través de una bitácora o video.
- **Contacto en el escenario.**
Acciones de los empleados; De estas, en gran medida provocan el éxito del servicio. El dominio de las entrevistas, las reuniones intermedias y la ejecución del servicio final deben estar controladas por los empleados. El cumplimiento de este objetivo se planea con base en las políticas internas de la empresa, así como de las metas propuestas por el consejo directivo de la empresa.
- **Contacto tras bambalinas.**
Acciones de los empleados; Son todas las acciones que el cliente no ve y sirven como apoyo para prestar el servicio. Todas éstas requieren de una preparación previa, analizada y estructurada, la cual permita al empleado estar preparado para realizar las actividades que cubran las necesidades del cliente.
- **Procesos de Apoyo;** Estos procesos se refieren a las acciones que permiten dar respuesta a las necesidades del consumidor. Se trabajan internamente para posteriormente hacerlas externas.

Estas cuatro fases del esquema de servicio están separadas por tres líneas horizontales, tal y como se muestra en el siguiente cuadro, las cuales representan la

interacción entre el cliente y la empresa, cuando esta línea horizontal se cruza con una vertical estará sucediendo una comunicación directa.

Figura No. 2
Cuadro de esquema de servicio



Fuente: Zeithaml & Bitner, 2002, Cap. 8, p. 255

Como se muestra en el cuadro anterior, la forma en la que las interacciones se desarrollan, permiten que los esquemas de servicio se puedan leer de varias forma, ya sea viéndolo únicamente del lado cliente o solo tomando en cuenta las acciones de los empleados o de los procesos de apoyo.

De acuerdo a las necesidades de cada departamento, el servicio que éste preste se entenderá a través de la integración de los empleados lo cuales son los responsables de la prestación del servicio.

Cabe destacar que al crear este tipo de esquemas se analizan los puntos críticos en la comunicación de los clientes internos con la empresa, además de evaluar la complejidad del proceso, de modo de que se puedan hacer los cambios necesarios para mejorar el contacto cliente-proveedor interno y viceversa. Esto conlleva al análisis de las metas propuestas por este departamento. Una vez que se descubren los puntos críticos o de cuidado se pueden atacar particularmente de modo de no alterar el orden de atención que se desea llevar acabo, al menos que éste ocasione un desorden general.

Los beneficios de utilizar un esquema de servicio que permita la detección de errores dentro de un área específica son:

- Obtener una perspectiva general del servicio que se presta, con el objetivo de que la relación cliente-empleado sea satisfactoria de acuerdo a las necesidades del primero.

- Identificar los puntos críticos, o fallas dentro de las actividades que se desarrollan dentro de la cadena de la prestación del servicio, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
- La observación de la interacción entre los clientes y empleados muestra la información que se otorga en el servicio.
- A través de la línea de visibilidad dentro de este proceso se promueve la capacidad de los empleados sobre la toma de decisiones que requiere el contacto cliente-empleado.
- La interacción interna de los empleados conlleva a la mejora continua de la calidad, al fortalecer las interdependencias entre los empleados que ejecutan el servicio.
- La creación del esquema permite obtener un panorama amplio del terreno, lo que provoca la creación de nuevas estrategias en pro de la mejora del servicio, esto de acuerdo a un enfoque integral que se tenga del servicio que se pretende ofrecer.
- Permite identificar las áreas donde se emplean mayores recursos económicos o bien donde es necesario integrar más, de modo de que cada elemento del servicio sea considerado como una herramienta valiosa de futura ventas.

- Y sobre todo será una herramienta para directores generales, gerentes y supervisores que desean el mejoramiento de la calidad. Ya que al mostrar el mapa completo del proceso, los integrantes (empleados) del esquema de servicio podrán observar sus deficiencias y mejorarlas, a través de la aplicación de nuevos métodos y comunicación de sus experiencias.

Claro esta, que el principal objetivo de un esquema de servicio es el ser educativo para todos los integrantes de una organización, puesto que el desarrollo de éste permite alcanzar acuerdos y compromisos, a través de un compartimiento de sus conocimientos.

Por otra parte la realización de estos esquemas no basta para el mejoramiento de la calidad, habrá que poner en marcha estrategias de detección de fallas que disminuyan los puntos críticos, defectos o alteraciones dentro del proceso del servicio.

Para la realización de este tipo de esquema, se debe de considerar lo siguiente:

- Identificar al cliente o segmento de clientes, se deben crear esquemas separados de acuerdo al tipo de cliente de modo de que no se confundan las necesidades de cada uno, y esto permita la maximización de las utilidades.
- Elaborar el mapa del proceso del servicio a ofrecer desde el punto de vista del cliente, esta es una tarea nada fácil puesto que implica saber con precisión donde empieza el proceso del servicio según el cliente, sin

embargo para ello se deben de considerar las experiencias propuestas por los consumidores.

- Hacer un mapa de las acciones de los empleados en contacto con los clientes, durante la escena y tras bambalinas, esto implica que los empleados conozcan a fondo lo que hacen y lo que deben de hacer antes del contacto con el consumidor.
- Una vez hecho el mapa anterior se deberá proceder a vincular las actividades que el cliente realiza al momento del contacto, para ello se consideran las interacciones internas de los empleados, de modo que los mínimos detalles del proceso puedan ser controlados.
- Con todo lo anterior al esquema de servicio solo le faltara añadir las evidencias que se crean necesarias para su ilustración, de modo de que estas evidencias tangibles permitan observar lo que el cliente va a recibir del servicio. El departamento, en este caso se puede ayudar de fotografías o videos de las instalaciones, personal y pasos del servicio ofrecido al cliente, para su análisis global de las estrategias y servicios ofrecidos.

2.4.2 Cadena de Valor del Servicio.

La cadena de valor del servicio establece relaciones entre las utilidades, la lealtad del cliente y la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado.

Zeithaml & Bitner (2002) mencionan que la cadena de valor del servicio está directamente relacionada con el servicio al cliente y la utilidad que podría obtener una organización si emplea en forma eficiente sus servicios. Cuando las compañías de servicio ponen en primer lugar a sus empleados y clientes, ocurre un cambio radical en la forma en la cual administran y miden el éxito.

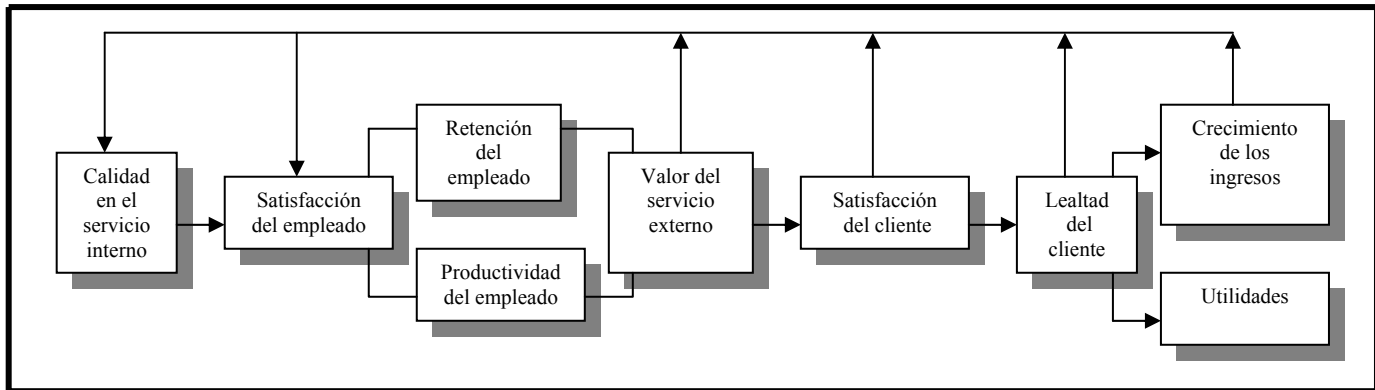
Algo que muestra muy claramente la cadena de valor del servicio es la importancia de los empleados para el éxito de una empresa. Y más aun en los empleados de contacto, que son aquellos que se enfrentan al cliente para atender sus necesidades.

Lo que es una realidad es que un empleado satisfecho tiene la capacidad de satisfacer a los clientes. No es un efecto de causalidad, sino de interacción entre ambos.

Para efectos de esta investigación, se presenta la siguiente cadena de valor, donde la aplicación de este modelo implica niveles altos de éxito.

Figura No. 3

CADENA DE VALOR DEL SERVICIO



Fuente: Zeithaml & Bitner, 2002, Cap.11, p. 351

Este modelo muestra que para poder ofrecer lograr la satisfacción y lealtad del cliente externo, es necesario ofrecer una buena calidad en el servicio interna para crear esa satisfacción, retención y mejorar la productividad del empleado.

Algunos de los elementos que son de mayor importancia para poder ofrecer una buena calidad en el servicio interna son los siguientes:

- Diseño del lugar de trabajo
- Diseño del trabajo
- Selección y desarrollo de los empleados
- Recompensas y reconocimiento para los empleados

- Instrumentos para servir a los clientes

Dentro del valor de servicio se puede destacar solo un punto:

- Concepto del servicio: resultados para los clientes

Igualmente dentro de la satisfacción del cliente se destaca un punto:

- Un servicio diseñado y proporcionado para satisfacer las necesidades de los clientes que son el objetivo

Cada uno de los eslabones que integran la cadena de valor del servicio se pueden resumir en las siguientes frases, las cuales ayudan a la mejor comprensión y entendimiento del proceso que tiene dicha cadena.

-La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento

-La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente

-El valor impulsa la satisfacción del cliente

-La productividad de los empleados impulsa el valor

-La lealtad de los empleados impulsa la productividad

-Un cliente satisfecho es un cliente leal

-La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad

-La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

Por ello se establece como punto de partida para el incremento de calidad en el departamento que, los empleados que tienen el contacto directo con el cliente son los principales responsables de la permanencia de éste, además de mantener la confiabilidad que han depositado a la empresa al momento de elegirla.

Como reflejo del cuadro anterior se plantea que para lograr una cadena de valor efectiva, habrá que tomar en cuenta las 5 dimensiones de la calidad en el servicio;

1.- **Confiabilidad**; Los empleados deben ante todo, transmitir a los clientes la confianza que ellos depositan al acudir a la empresa. Por ello los empleados deben asegurarse de que todo el servicio marcha en perfecto estado.

2.- **Responsabilidad**; En este sentido, los empleados deben comprometerse con los clientes en cuanto sus necesidades han sido expuestas. Esta responsabilidad va aunada del compromiso que el empleado toma al encontrarse con el cliente.

3.- **Seguridad**; Esta dimensión de la calidad del servicio se refiere a la destreza con la que deben contar los empleados para comunicar credibilidad e inspirar la seguridad que el cliente busca. La organización debe mantener siempre esta dimensión en un alto

rango, de modo que los consumidores que se acercan encuentren la confianza que necesitan para mantener la imagen de calidad que la empresa ofrece.

4.- **Empatía**; Los empleados la ejercen cuando prestan atención al cliente, lo escuchan, personalicen sus comentarios y sean flexibles para atender en forma individual a cada uno. Las organizaciones que dejan al azar la empatía tienen más probabilidades de encontrar variaciones extremas entre los empleados y las experiencias de los clientes acerca de esta dimensión.

5.- **Tangibles**; La importancia de la imagen a través de la personalidad de los empleados es muy importante para reafirmar las dimensiones anteriores. Esto es, desde la apariencia y vestido de los empleados hasta las instalaciones, decoración, papelería, etc.

Ante tal circunstancia, los empleados son generadores de la imagen y la confianza que los clientes buscan - en algunos casos- recuperar o mantener sobre la empresa. Necesariamente el logro de la calidad en el servicio se verá influenciada por los factores mencionados con anterioridad.

En la cadena de valor del servicio que se presentó anteriormente se puede observar con las acciones tanto de los clientes como de los empleados están especificadas en forma lineal, de tal forma que su observación permita descubrir los impedimentos en el crecimiento de los ingresos y utilidades.

2.5 Conclusión

Como se ha explicado en este capítulo, la calidad en la actualidad es un activo de las empresas que quieren tener una permanencia, ser competitivas y aumentar su participación en el mercado.

Se han comentado dos modelos los cuales sirven como herramientas para la elaboración de este análisis. La funcionalidad de estos modelos sirve para detectar puntos críticos en la prestación de un servicio. Estos modelos son: *el esquema de servicio y la cadena de valor del servicio*.