CAPITULO 3

FORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Antecedentes de la atención al cliente

En el capítulo anterior se planteó el surgimiento de la empresa, en esta no toma cabida dentro de la organización la opinión de ninguna persona, con excepción de los altos mandos, ellos son los que deciden que es lo que quiere el cliente.

Antes de la revolución industrial, se vivía la era artesanal donde el ser humano basado en su destreza era capaz de producir bienes y servicios. El artesano tenía clara idea de lo que era calidad, pues tenía una retroalimentación inmediata de sus clientes y sabía si su producto, bien o servicio, había satisfecho a su cliente.

Posteriormente, la comunicación directa con el cliente se fue perdiendo, ya que los empresarios se enfocaron más a su organización, sin tomar en cuenta la opinión externa –consumidor-. Con el paso del tiempo esta retroalimentación se ha hecho casi imposible debido a que los dueños de las empresas se enfocan a la producción y ganancias dejando atrás la opinión de la persona más importante dentro de su organización –el cliente-.

El Dr. Ishikawa se distinguió por aportar sus conocimientos y experiencias sobre la calidad. Prueba de ello es que después de la Segunda Guerra Mundial, Japón importó muchas de las así llamadas técnicas administrativas, de todas ellas, sólo el control de la calidad fue totalmente naturalizada como propia. Japón adaptó el método a su propia cultura: motivó y capacitó a la gente en todos los niveles; involucro a los trabajadores en reuniones de lectura, a las que actualmente se les denominada, los Círculos de Calidad. Esta experiencia, tuvo un gran éxito y se transformó en un producto nuevo para ser exportado ampliamente y gratuitamente al resto del mundo.

Es importante mencionar que Japón también fue el primer país en tomar en cuenta e iniciar los esfuerzos necesarios para darle auge a las ideas que sobre calidad estaba desarrollando en Estados Unidos con muy poca fuerza el Dr. W. E. Deming, esté visitó ese país en 1950

por una invitación de la Asociación JUSE (The Union of Japanese Science and Engineeering) para impartir un seminario acerca del papel de la estadística en el control de calidad. El Dr. Deming brindó al pueblo japonés conocimientos sobre la calidad. En su honor se estableció el premio a la calidad que lleva su nombre y que es el más codiciado, (en EUA fue hasta 1987 cuando el gobierno federal instituyó el Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldridge).

Finalmente, el 6 de febrero de 1989 nace en México el Primer Consejo Comunitario para la Calidad llamado Consejo de Calidad Metropolitano, A.C. en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. En este Consejo se empezó a tomar conciencia sobre el peso que ejerce el cliente en una empresa, porque el primer ponente fue precisamente un cliente.

3.1.1. ¿Quién es un cliente?

Después de la breve descripción de los antecedentes de la atención al cliente, es importante ahora definir lo que es un cliente, ya que muchas veces estos son reducidos solo a números en una computadora y se tratan de una manera fríamente lógica, por lo tanto el negocio pierde muchas veces de vista a su activo más valioso, el cliente.

Desde el punto de vista de Albrecht (1990) el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que seguramente no siempre tiene la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

Por ello es importante considerar a los clientes como seres humanos con familia y preocupaciones personales y no sólo fuente de ingresos. Un cliente es la razón de existir de cualquier negocio.

Otra de las definiciones más acertadas es la que señala Ann Lauder (citado en Albrecht y J. Bradford 1990) el texto siguiente:

Quién es un cliente:
Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio,
Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llegó. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
Un cliente es la parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario.
Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas
No lo olvide nunca.

Infortunadamente, el autor de este texto es desconocido pero aun así esta descripción que hace de cómo se debe ver al cliente ha sido utilizada y colocada en los corchos de varias empresas durante años

La cultura mexicana de servicio al cliente, según Colunga (1995) nos menciona que los prolongados años de proteccionismo económico crearon y enraizó en los prestadores de servicios mexicanos una cultura de nula atención al cliente cautivo e incluso de agresividad.

Tradicionalmente en México el cliente es tratado como:

1.-Un incauto. Al que se le puede engañar y robar sirviéndole una bebida más barata que la solicitada, ocultando las fresas pequeñas y mostrando sólo las grandes, despachándole gasolina sin que la bomba marque ceros, etc.

2.-Limosnero. Además latoso, al que hay que ubicar con expresiones como: los siento las políticas de la empresa no lo permiten. ¡A mí, me ordenaron lo contrario!. ¡Ya cerramos!. Venga mañana, voy a entregar. Etc.

3.-Un empleado. Que debe servir a la organización yendo a pagar a la caja y debiendo traer cambio para el pago.

4.-Un ignorante. Del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la empresa prestadora de servicios en las que los empleados son especialistas.

5.-Un delincuente. Al que hay que vigilar todo el tiempo.

6.-Un intruso.- Que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras que el atender sus solicitudes de servicio.

Al igual que todo proteccionismo, este en México terminó por inhibir, limitar y mediocrizar a las organizaciones prestadoras de servicios, a sus empleados y al mercado nacional que pretendía proteger.

3.1.2 El cliente como parte de la organización

La calidad para las empresas ha tomado poco a poco la importancia debida, todo esto para que finalmente se obtengan ingresos y clientes satisfechos, quienes serán los mejores promotores de la empresa.

El autor Edwards Deming es quien introdujo el control de calidad, para él la mala calidad supone la perdida del negocio y por tanto de su trabajo, así como la buena calidad hará que la compañía continué en el mercado. Deming(1989) señala 14 puntos en los cuáles fundamenta su filosofía:

1.- Crear constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2.- Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3.- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4.- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, en vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier producto, con una relación a largo plazo de la lealtad y confianza.

5.- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir costos continuamente.

6.- Implantar la formación en el trabajo.

7.- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión deberá consistir en ayudar a las personad, máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operativos.

8.- Desechar el miedo de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9.- Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudiera surgir.

10.- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por lo tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11.- Eliminar los stadars de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo.

12.- Alejar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.

13.- Implantar un programa vigoroso de educación y auto mejora.

14.- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos. (p.19)

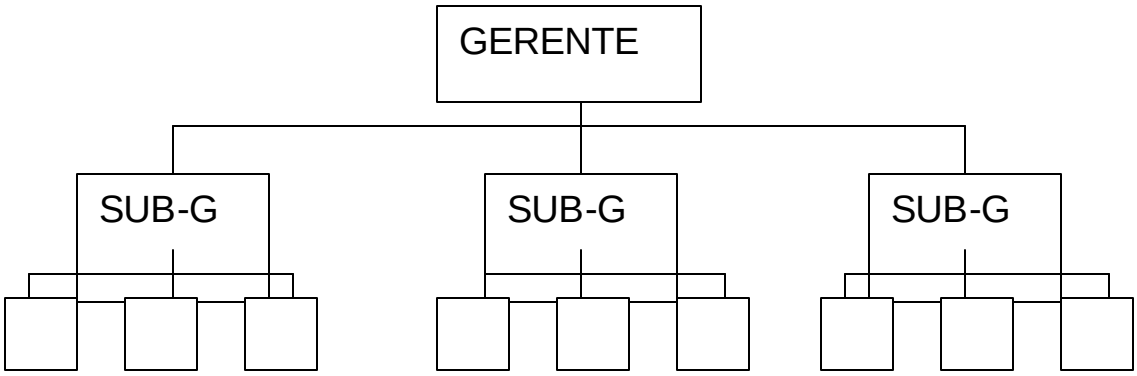
En el pasado según Bragar (1992), era posible asegurar elevados estándares de calidad a través de la adquisición de tecnología, ahora quienes determinan los niveles mínimos de calidad no son los productores sino los consumidores o usuarios finales. En consecuencia la calidad gerencial implica una total apertura hacia las necesidades del consumidor, con el consecuente compromiso de satisfacerlas a la brevedad posible.

Picazo (1992) dice al respecto, “la calidad enfocada al cliente es la llave de la supervivencia en muchas organizaciones dentro de la competencia global de los 90’s y los dirigentes son un componente esencial de este suceso. La calidad no puede ser delegada a un departamento de calidad”.

La preocupación por la calidad no es un fenómeno reciente, aunque en la cultura el concepto ha sido limitado en contenido, alcances, métodos de medición y resultados para el cliente. En efecto, el énfasis se ha puesto en la calidad de producto terminado, ya sea un bien o un servicio sin prestar mayor atención a los clientes y, además se ha medido la calidad en términos de normas oficiales y especificaciones internas, definidas por especialistas que ignoran las preferencias y las necesidades de los clientes.

Para reafirmar lo antes mencionado, hay que tomar en cuenta el análisis que hace Karl Albrecht (ver diagrama 4) sobre un organigrama tradicional de autoridad, en el cual el cliente nunca aparece. Puede ser un olvido peligroso, porque crea una concepción de la realidad introvertida y concentrada organizacionalmente. En un negocio orientado hacia el cliente o hacia el servicio, el cliente tiene que estar presente en el organigrama.

Diagrama 4. Organigrama Tradicional

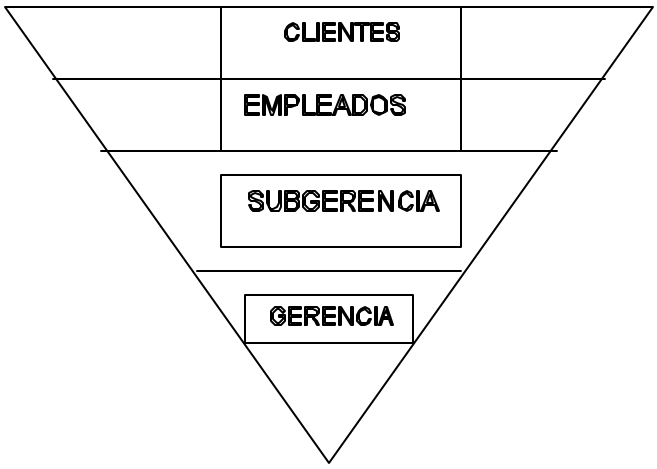


EMPLEADOS EMPLEADOS EMPLEADOS

FUENTE: Albrecht, Karl. (1990). <u>La revolución del Servicio</u>. Edit. Legis:Colombia p.104

El cliente es el punto de partida para definir un negocio y es un elemento clave en las relaciones. Anteriormente éste no era tomado en cuenta, hoy en día se ha dado un giro a la pirámide, debido al impacto que las opiniones de cada uno de los clientes tienen respecto a un producto y la cantidad de empresas que pueden ofrecer lo mismo, hacen que estos se preocupen por mejorar y ofrecer al cliente un mejor servicio para obtener la preferencia de la mayor parte del mercado, según se visualiza en el diagrama 5, vemos en primer lugar al cliente.

Diagrama 5. Pirámide invertida



FUENTE: Albrecht, Karl (1990). <u>La revolución del servicio</u>. Ed. Legis:Colombia p.104

Debido a que los empleados de contacto de la primera línea son el medio de enlace con el usuario, son ellos los que pueden crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad en el momento de verdad, ellos son el segundo elemento más importante en el proceso de pensamiento. Sólo entonces llegamos a los gerentes, cuyo trabajo consiste en apoyar al personal de la línea de enlace en su misión de complacer a los clientes.

3.2. Definición de Servicio

A través de la historia la definición de servicio ha tenido cambios drásticos, los fisiócratas (aprox. 1750) lo definían como: todas las actividades diferentes a la producción agrícola, ellos estaban convencidos de que el suelo ofrecía la única forma real de riqueza y por lo tanto la agricultura era la única productiva y todas las demás actividades distintas a la producción agrícola.

Adam Smith (1723-1790) definió a los servicios como todas las actividades que no terminan en productos tangibles, él aseveraba que la producción de bienes materiales era tan capaz de rendir un ingreso neto a los productores como la agricultura. El estudio que hace Alfred Marshall (1842-1924) (citado en W. Cowell, 1991) profundiza más en el concepto de Smith, señalando:

> "Los hombres no pueden crear cosas materiales. En el mundo mental y moral ciertamente él puede producir ideas nuevas, pero cuando se dice que produce cosas materiales, realmente sólo está produciendo cosas útiles o en otras palabras, sus esfuerzos y sacrificios dan como resultado el cambio de la forma u organización de la materia para adaptarla mejor con miras a satisfacer deseos.
> Todo lo que puede hacer en el mundo físico es reajustar la materia para hacerla más útil, como cuando convierte un tronco en una mesa o colocarla en forma tal que sea más útil por naturaleza, como cuando coloca semillas donde las fuerzas de la naturaleza las hace irrumpir a la vida."

La definición que da en 1962 sobre servicios la American Marketing Association (AMA), los describe como “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o se suministran con respecto a la venta de bienes” Cowell (1991). Durante varios años parece que esta ha sido la definición más ampliamente aceptada y utilizada.

En la actual división de la industria que hacen los economistas se refleja la aceptación de los servicios como auténticas actividades, ellos lo dividen en tres grupos: primario, secundario y terciario. Dentro de este último se encuentran los restaurantes y hoteles.

Dentro de las diferentes definiciones también encontramos la de Tschohol y Franzmeier (1994) que nos dice que el servicio es la localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Puede incluso significar precios competitivos, sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios como la cortesía de los empleados, conocimientos del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente.

El estudio de Jean Paul Flip (citado en Chias, 1991)menciona que el servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidos, conseguido gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados.

Martínez (1992) nos dice que el servicio es la conexión entre el proceso productivo y el consumidor final, nos permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

Finalmente, la definición que utilizaremos en este estudio es la utilizada por Grönroos (citado en Cowell, 1991) el cual se define de la siguiente manera, el servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza intangible, que por regla general aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos

y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente.

Son entonces los servicios algo que no podemos palpar y que existen entre la conexión del producto y el consumidor, a continuación analizaremos las características de estos.

3.2.1 Estudios realizados sobre servicio

Los estudios sobre el servicio en Estados Unidos han ido tomando mucha importancia en los últimos años, TARP (Technical Assistance Research Corporation) es la organización líder en el área de las investigaciones sobre el servicio. Uno de los planteamientos más conocidos de la TARP se fundamenta en un estudio pionero, sobre las quejas de los clientes, realizado a la Coca-Cola corporation en 1981. Este estudio según Peters y Austin (1979) determinó que las personas tienden a expresar dos veces más sus quejas sobre experiencias negativas que a discutir sus experiencias positivas.

Otro estudio realizado por TARP dio como resultado que ofrecer un buen servicio a los clientes es una de las maneras más seguras de conservarlos. De acuerdo con este estudio el 92% de los clientes estuvieron satisfechos con la manera en que la compañía resolvió sus quejas, por tanto permanecieron fieles a ella. Esta lealtad es aún mayor que la de aquella empresa que no han experimentado problemas que fueron del 87%. En cambio, tan sólo el 23% de aquellas cuyas quejas no se resolvieron a su completa satisfacción permanecieron fieles a la compañía.

Por consiguiente TARP hace énfasis, que cuesta cinco veces más obtener un cliente nuevo que mantener a un cliente con que ya contamos.

Peters y Austin (1987) nos muestran también cómo algunas empresas, entre ellas Frito Lay han logrado triunfar por su orientación a los servicios, en un estudio realizado a la empresa anteriormente mencionada dio como resultado que estos productos no se distinguían de los bienes similares que venden otros fabricantes, sin embargo Frito Lay acapara más del 50% del mercado en la mayoría de las

regiones de Estados Unidos, la diferencia que encontraron fue que el servicio que ofrece Frito Lay es inigualable.

Otra conocida empresa como lo es IBM tiene renombre ya que ésta sitúa el servicio al cliente en la cumbre de su lista de objetivos corporativos. Esta empresa nunca se ha caracterizado por ofrecer precios bajos o innovación de sus productos, son sus servicios los que hacen que esta compañía mantenga su cuota del mercado por encima del 50% no solo en Estados Unidos sino en la mayoría de los países.

Como se puede analizar son pocos los estudios que se pueden encontrar sobre el servicio y muchos de ellos no detallan con exactitud en que consisten a fondo. En México Una manera de informarnos acerca del resultado de los servicios que se ofrecen es a través de la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor), la cual informó que del 1 al 28 de Agosto de 2003 recibió 23 mil quejas y 7,875 denuncias acerca del mal servicio, por lo que se deduce que nuestros servicios no están también como muchos lo creen.

Es de vital por tanto, prestar atención a los servicios que se ofrecen, ya que la industria del servicio se estima que solamente en zonas urbanas es del 74%, lo que significa que más de la mitad de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios.

3.2.2 Características de los servicios

Es la combinación de las siguientes cuatro características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de mercadeo en una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de servicios según Payne (1996) son:

1) Intangibilidad.- Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver oír u oler los servicios antes de comprarlos. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que

poner en la bolsa de la compra. Cosas tangibles como por ejemplo las tarjetas de crédito o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.

2) Inseparabilidad.- Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Los bienes son producidos, vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen.

3) Heterogeneidad.- Los servicios varían viéndolo desde el punto de vista que es una forma en que los seres humanos actúan, los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los meseros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.

4) Carácter perecedero.- La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.(p.7)

Estas características especialmente las tres primeras, plantean desafíos de calidad únicos en los servicios.

3.2.3. Por quién es definida la industria del servicio.

Boothe (1990) opina que al comparar las industrias de servicio con las industrias manufactureras se observa que las primeras deben enfrentar el gran riesgo de la incertidumbre.

La calidad en el servicio tiene dos aspectos:

a. El aspecto técnico de proveer servicios.
b. El desarrollo humano en los intercambios entre vendedores y consumidores.

Boothe (1990) enfatiza la importancia de relacionar el nivel de calidad con la percepción del cliente. Un modelo conceptual que enfatiza este punto y ayuda a evaluar la calidad es:

CALIDAD PERCIBIDA=CALIDAD ACTUAL- EXPECTATIVAS DE CALIDAD

Calidad percibida. Es la impresión que tiene el cliente respecto al producto o servicio recibido. Esto implica conocer el grado de satisfacción del cliente.

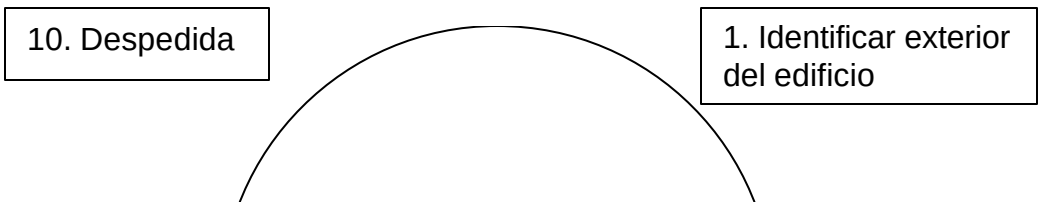
Calidad actual. Lo que realmente se da al cliente.
Expectativas de calidad. Aquello que el consumidor asume que recibirá cuando el servicio es solicitado.

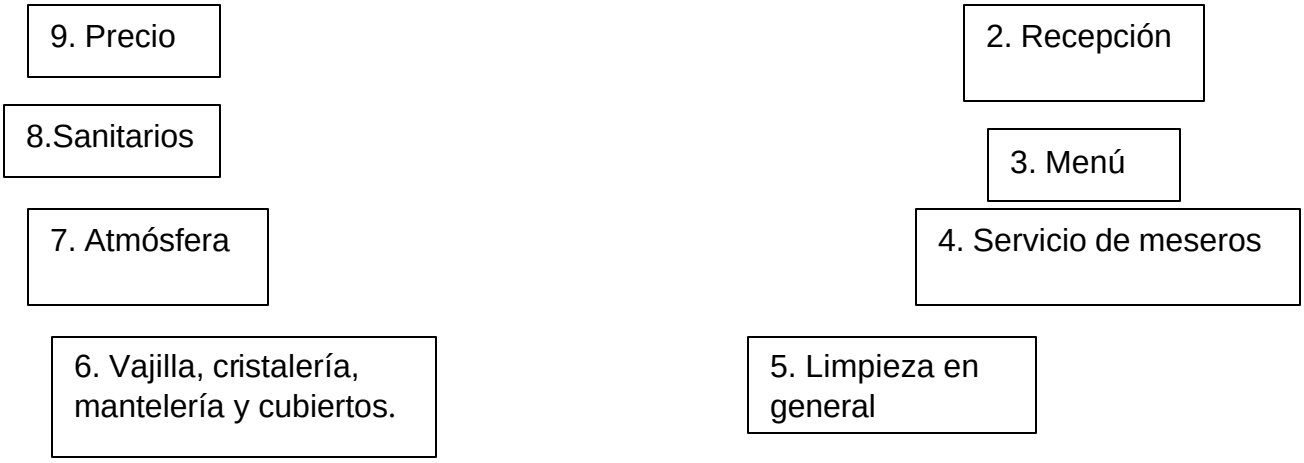
3.2.4. Ciclo del servicio

Albrecht y Lawrence (1990) definen un momento de verdad, como ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto. En su libro Revolución del Servicio, sobresale la importancia de realizar un mapa de los ciclos del servicio, que consiste en ver a través de los ojos de los clientes y ver el negocio desde el punto de vista de ellos.

Estos ciclos están compuestos por momentos de verdad, es decir, episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. La descripción de éste puede verse en el siguiente diagrama.

Diagrama 8. Ciclo del servicio





Fuente: Karl, Albrecht y Lawrence Bradford, J. (990). La excelencia en el servicio. Edit.Legis:Colombia p. 33

3.3. Calidad en el servicio

Sólo el cliente puede apreciar la calidad de servicio, Tom Peters (citado en L. Berry, R. Bannet y W. Brown, 1989) señala que el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa -o no la paga- por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión.

Lo que por ejemplo para unos constituye la buena calidad en el servicio para otra persona puede que no sea importante. No todo el mundo lo quiere del mismo modo. Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se define sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente.

Calidad en el servicio es tanto la realidad como la percepción, según Albrecht (1991) la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes, esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa y no sólo a las que tratan personalmente con

los clientes o a los que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.

3.3.1. La calidad en el servicio desde el punto de vista del cliente.

La calidad de los productos o servicios de un restaurante está determinada por sus clientes. La opinión de Zeithaml (1989) de la Universidad de Duke se resume del modo siguiente:

Lo que el cliente percibe es un juicio de la superioridad o excelencia de un producto o servicio.

1.- La información varía de lo concreto a lo abstracto.

2.- La información determina atributos intrínsecos o extrínsecos para referirse a calidad.

a. Atributos intrínsecos: color, tamaño, sabor y textura

b. Atributos extrínsecos: precio, nombre del establecimiento y nivel de publicidad.

Los restaurantes deben usar la percepción de sus clientes para desarrollar estrategias de calidad para sus productos y servicios.

3.3.2 Modelo de Calidad de servicio

Parasuraman, Zeithmal y Berry diseñaron el modelo que se muestra en el diagrama 6, el cual facilita la identificación de las

brechas entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que esperan. Este modelo identifica cinco brechas:

1.- Expectativas del cliente: brecha de percepción gerencial.

2.- Percepción gerencial: brecha de expectativas de la calidad del servicio.

3.- Especificaciones de la calidad de servicio: brecha de entrega de servicios.

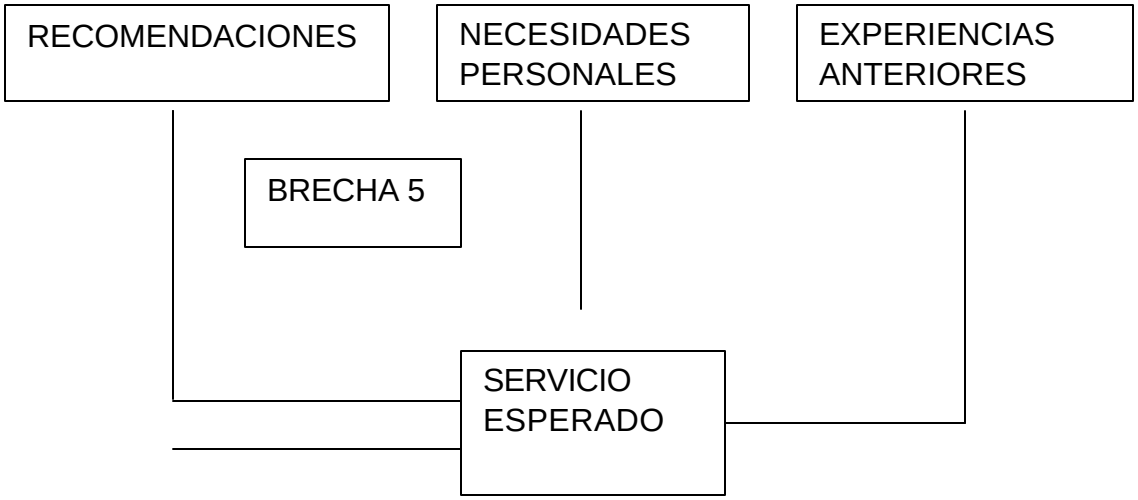
4.- Entrega de servicios: brecha de comunicaciones externas, con relación a los clientes.

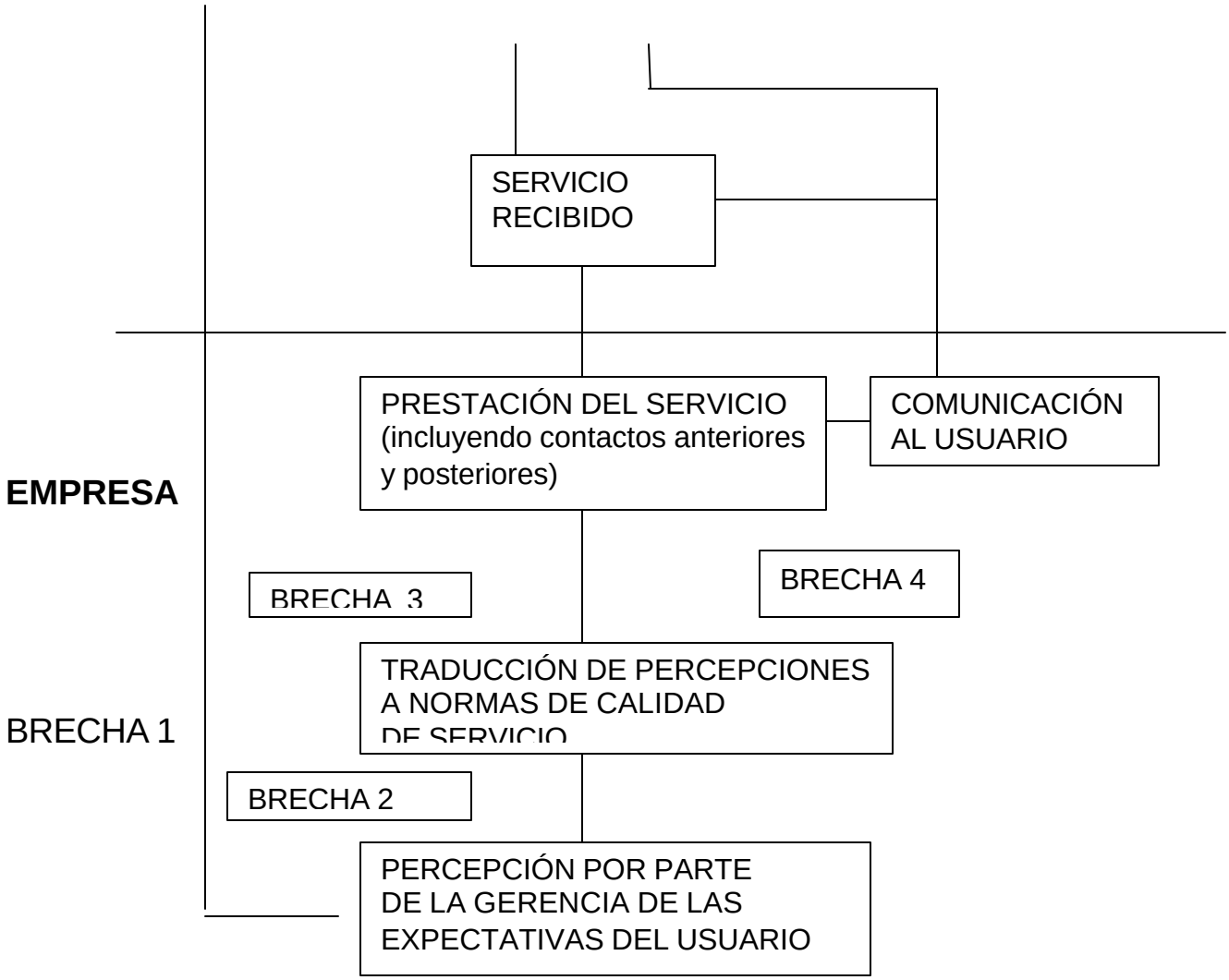
5.- Servicio esperado: brecha del servicio percibido.

La brecha 5 es la insuficiencia de la calidad del servicio como la ven los clientes y las brechas 1 al 4 son insuficiencias dentro de la compañía de servicios.

Diagrama 6. Modelo de Calidad de Servicio.

USUARIO





Fuente: Payne, Adrian(1996).<u>La esencia de la mercadotecnia de servicios.</u> Ed.Prentice Hall: Hispanoamerica p.26

Este modelo también nos plantea tres ideas:

1. **La calidad a controlar**. La diferencia entre las expectativas (servicio esperado) y la presentación percibida (servicio recibido). Es muy importante plantear la diferencia entre lo que uno tiene como expectativa recibir, ya sea desde la sonrisa y cortesía del que abre la puerta del automóvil hasta del mesero que te toma la orden, de todos esperas algo más que un simple ¿qué va a ordenar?, pero muchas veces la realidad es otra y el servicio que te dan los empleados no corresponde a lo que uno espera.

2. **El modelo de calidad de servicio**. Con las explicaciones de los puntos de deterioro de la misma, “vacíos” y de las causas que los provocan. En el diagrama 6, vemos un modelo de calidad de servicio diseñado por Parasuraman, en el que aparecen vacíos denominados como incertidumbres.

3**. Los factores determinantes de la calidad del servicio y su agrupación en tres bloques**:

-Propiedades de búsqueda, que el consumidor pueda determinar antes de adquirir el servicio.
-Propiedades de experiencia, que sólo pueden descubrirse después del consumo o durante éste.
-Propiedades de credibilidad, que sólo pueden evaluarse por el comensal después del consumo.

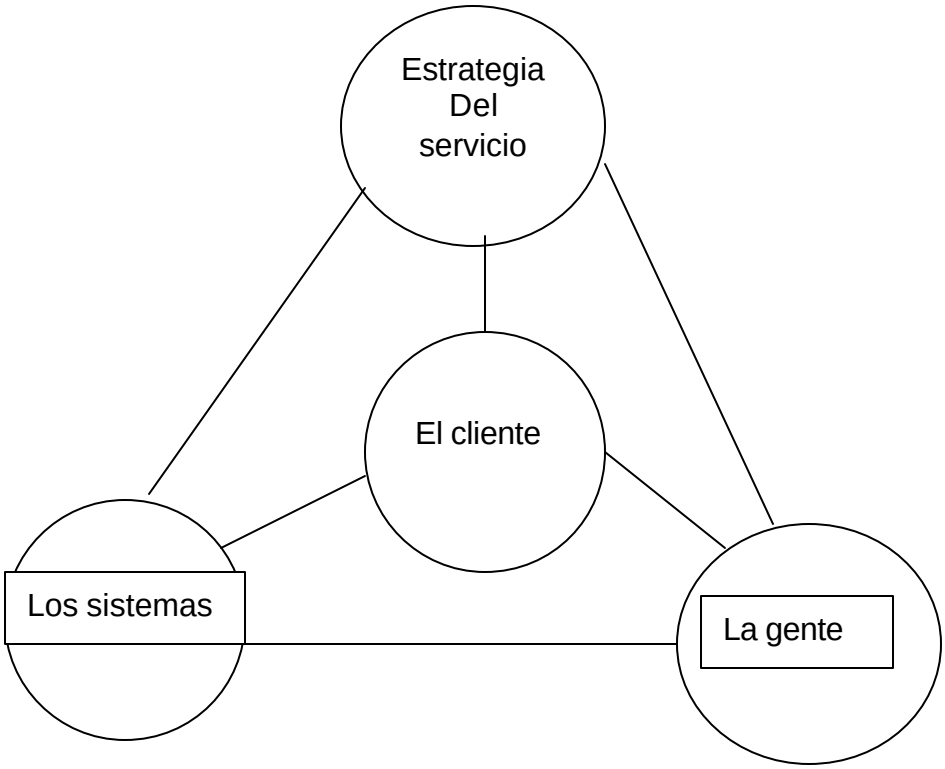
Cuadro 1: Propiedades de Credibilidad

Propiedades	Factores de calidad
Búsqueda	-Elementos tangibles -Credibilidad
Experiencia	-Accesibilidad -Cortesía -Fiabilidad -Capacidad de respuestas
Credibilidad	-Competencia -Seguridad

Fuente: Chias, Joseph(1991).<u>El mercado son personas</u>. Ed.McGraw Hill:España p.95

Albrecht (1990) en su modelo de calidad, menciona que a partir de una serie de investigaciones y conocimientos dentro de organizaciones de servicio exitosas llega al llamado triángulo de servicio, el cual toma en cuenta tres factores fundamentales, descritos en el diagrama 7. Este triángulo de servicio muestra de manera clara y concisa la filosofía de la gerencia del servicio.

Diagrama 7. Triangulo de servicio



Fuente: Karl, Albrecht y J. Bradford Lawrence(1990).La excelencia en el servicio. Ed. Legis:Colombia.

1. Una visión o estrategia para el producto y/o servicio: Es una idea unificadora sobre lo que una organización descubre y hace; orienta la atención del personal de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Se convierte en un grito de alerta y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

2. El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente: Conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayuda que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y regresar.

3. Los sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

3.4. Diagrama de Causa y Efecto

Originalmente llamado lluvia de ideas, también conocido como diagrama espina de pescado por su forma y diagrama de Ishikawa en honor al doctor Kaoru Ishikawa quien le dio la forma actual.

Este diagrama se usa para examinar los factores que pueden afectar una determinada situación, colocando el efecto en la parte derecha y las posibles causas en las parte de arriba y abajo del diagrama, según Ishikawa (1994) el proceso además de creativo es educativo, ya que genera una discusión en la que todos aprenden de los demás. Ayuda a concentrarse en el tema que se discute, reduciendo quejas y discusiones que no vienen al caso. Genera una búsqueda de la causa y dirige hacia el área en donde se deben recopilar datos.

Para Ishikawa es importante la calidad en el servicio ya que si ésta se mejora, disminuirán los errores y correcciones, con lo cual se rebajan los costos y se mejora la productividad. Más aún si la calidad está a la altura del los requisitos del cliente, las ventas aumentarán y esto producirá una economía de escala y los costos se reducen aún más.

La disminución y eliminación de los errores y correcciones han traído una baja de costos en Japón. La Calidad objetivo que tiene este país ha recibido la aprobación de los clientes y sus productos se han vendido muy bien. Es importante por tanto dar calidad tanto en los productos como en los servicios que ofrecemos ya que esto puede llegar a reducir los costos de manera significativa.

En conclusión, este capítulo revela el papel relevante que juega el cliente dentro de la industria en general, tanto que pasa a formar parte de ella, tal como lo muestra la pirámide invertida de Albrecht, en donde el cliente se encuentra en la cúspide.