

## DIEZ IDEAS CLAVES PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

PONENTE: D. JUAN M. SERRANO, *Socio de Isa Group International Service Analysis*

El paradigma clásico de gestión -creado en una era básicamente industrial- ha entrado en crisis ya que no se adapta a las nuevas necesidades de las empresas de servicio. Los problemas ya no pueden resolverse desde la lógica tradicional: es necesario un nuevo enfoque.

El antiguo paradigma se basa en la oposición de intereses entre los diversos agentes de una empresa -accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores-. institucionalizando el conflicto para su resolución. El nuevo modelo de gestión se basa en la convergencia de dichos intereses a base de estimular la cooperación entre las partes y promover principios como la confianza, la transparencia y la competencia profesional.

El modelo se centra en la última variable del proceso: el ritmo de crecimiento y los niveles de rentabilidad de la empresa. Para optimizar esta variable debemos mejorar las otras, puesto que todas ellas están interrelacionadas.

**El crecimiento y la rentabilidad** nacen de la **vinculación de clientes**. La causa de esta vinculación es la satisfacción de clientes. con lo que la mejor forma de retener clientes es mejorar su satisfacción. Pero el corazón del modelo se encuentra en la **ecuación de valor por esfuerzo**. ¿Qué damos y qué esfuerzo pedimos a los clientes. en relación con la competencia? Esta ecuación se presenta como la fuente de la satisfacción y la vinculación de los clientes.

Las siguientes variables ponen de relieve la importancia de las personas en la creación de sa-

**tisfacción: la vinculación de los empleados influye directamente en la ecuación de valor, y es fruto de la satisfacción de los mismos, condicionada, a su vez, por el salario emocional.**

### FIDELIZACIÓN

La fidelización y rentabilización de los clientes es una de las áreas prioritarias del modelo de gestión propuesto. En el futuro, sólo se podrá asegurar la viabilidad de una empresa si se consigue crear un valor para el cliente superior al de la competencia.

**Retención y deserción:** la retención se puede definir como la repetición de una compra durante un determinado periodo de tiempo. El objetivo de la empresa es conseguir altas tasas de clientes satisfechos que repitan disminuyendo el número de no repetidores -los llamados desertores-. La tasa de desertores equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un periodo y otro; mide, por tanto, la magnitud de los abandonos de la clientela.

Fidelizar es, por tanto, reducir la tasa de deserción. Éste es un largo proceso, que debe empezar por conocer las causas del abandono. Es igualmente importante analizar los flujos migratorios: de dónde vienen los nuevos clientes y adónde van.

La tasa de deserción también permite computar la vida media de la relación de un cliente con la empresa (se obtiene calculando la inversa de la tasa de deserción).

*Fidelizar es alargar la vida media de la relación de un cliente con la empresa y reducir el número de desertores.*

### LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES AUMENTA LA RENTABILIDAD

El potencial de rentabilidad de un cliente fidelizado es muy superior al de un cliente nuevo. La relación entre la fidelización y la rentabilidad viene dada por seis variables:

- 1. Ventas repetición.** La empresa debe conseguir que el comprador de un servicio vuelva a serlo en un futuro.
- 2. Ventas cruzadas.** La empresa vende al usuario de un servicio otros servicios relacionados o no con el primero.
- 3. Referencias.** Los procesos de referencia son las recomendaciones que sobre un servicio hacen a clientes potenciales los clientes que lo han utilizado.
- 4. Sobreprecio.** Un cliente fidelizado está dispuesto a pagar más por un servicio que garantiza el cumplimiento de sus expectativas.
- 5. Costes de adquisición de clientes.** La empresa debe invertir en interesar al mercado en sus servicios.
- 6. Costes de servir.** Son los costes en los que incurre la empresa para prestar el servicio requerido.

Para aumentar la rentabilidad debe aumentar las cuatro primeras variables y disminuir las dos últimas.

### LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente está estrechamente ligada con la retención del mismo. Existe una relación exponencial entre ambas variables, que da lugar a diferentes tipos de cliente.

Sin embargo, no basta con que un cliente esté simplemente satisfecho. Un cliente sólo satisfecho es el que recibe un servicio básico correcto. Pero se debe introducir un elemento de **magia**, para que esté completamente satisfecho.

La gestión de la satisfacción también tiene un componente emocional relacionado con el juego de las percepciones y expectativas:

**CLIENTE SATISFECHO =**

**PERCEPCIONES - EXPECTATIVAS > 0**

Desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, el producto de una empresa de servicios es todo lo que ve, lo que oye, lo que huele, lo que toca, lo que gusta... Pero además se debe añadir un sexto sentido: el **feeling**, que capta, cómo se siente el cliente con la empresa. El cliente desarrolla este sentimiento cuando evalúa globalmente con la inteligencia emocional el conjunto de percepciones que está recibiendo.

### LA ECUACIÓN DE VALOR POR ESFUERZO: EL CORAZÓN DE TODO EL MODELO

Esta ecuación es el corazón de todo modelo y nace de la siguiente premisa: "En la actualidad alcanzan mayor protagonismo los mecanismos que crean valor mediante elementos afectivos y los que disminuyen el esfuerzo del cliente"

#### ■ Concepto de valor por esfuerzo,

El concepto de la calidad de servicio ha sido sustituido, superado y englobado dentro del nuevo concepto de valor por esfuerzo. Este concepto describe perfectamente la lógica de los clientes a la hora de tomar decisiones: las variables clave son el **valor** que la empresa les proporciona y el **esfuerzo** que han de realizar para conseguir ese valor. Por tanto, ambas variables están íntimamente ligadas con la satisfacción y vinculación del cliente, dos conceptos básicos en la consecución de la rentabilidad de la empresa.

■ **Elementos**

La ecuación “valor por esfuerzo” postula que, para un cliente, el atractivo de un servicio es directamente proporcional al valor percibido, que se crea a partir de aspectos tangibles o prestaciones y aspectos intangibles –el denominado feeling– e inversamente proporcional a tres esfuerzos: el precio que debe pagar por el servicio, las incomodidades con las que ha de enfrentarse durante el servicio y las inseguridades que experimenta durante el proceso.

**LA MEJORA DE LA ECUACIÓN “VALOR POR ESFUERZO”** debe ser una de las prioridades en la gestión de la empresa, ya que es precisamente la variable que dinamiza todo el proceso, y se puede activar actuando sobre cualquiera de los cinco elementos que la componen.

En este sentido se podrían agrupar los elementos de la ecuación en dos grandes grupos:

- Elementos de suma cero: prestaciones y precio.
- Elementos de suma positiva: feeling, incomodidades e inseguridades.

**LA VINCULACIÓN Y LAS CONTRIBUCIONES DE LOS EMPLEADOS**

Hablar de aumentar las contribuciones de los empleados mediante su vinculación con la empresa, se refiere a una acepción más amplia que capte el carácter dinámico de la productividad; se incluyen todas las demás aportaciones que un empleado puede realizar para mejorar la propuesta de valor diferencial con la que se compete.

En servicios, por tanto, el output no debe recoger tan sólo transacciones ya que entonces no se recoge la percepción de los clientes sobre el servicio recibido, que es donde habitualmente se crea el valor. De ahí, la utilización de este nuevo concepto de contribuciones.

La fidelización de los empleados tiene un gran

impacto en la diferenciación de la empresa en el mercado, o sea, en el valor por esfuerzo que reciben los clientes. Una empresa que vincula a sus empleados se encuentra en condiciones de incrementar sus contribuciones.

**LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL SALARIO EMOCIONAL**

Para gestionar la satisfacción de los empleados debe entender los estímulos que se dan en la empresa tanto desde la perspectiva del valor subjetivo que crean como del esfuerzo subjetivo que se percibe por parte de los empleados.

Para entender este valor subjetivo creado por los estímulos externos, se distinguen tres familias de motivaciones:

■ **La motivación del trueque**, en el que la recompensa son elementos materiales y tangibles (salario, viajes...)

■ **La motivación del artista o del profesional**, se refiere a la motivación de la que se habla al decir que un artista trabaja por amor al arte, que conecta con la necesidad humana de aprender, de tener bajo control las cosas que uno hace.

■ **La motivación del buen samaritano o la del voluntariado**. Ésta permite encontrar sentido a una acción no por la recompensa de tipo económico que se obtenga, ni porque la tarea sea interesante, sino por el placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas.

Estos tres tipos de motivaciones no son incompatibles entre sí, sino que pueden complementarse y potenciarse armoniosamente. El peso relativo de cada uno de ellos en la creación de valor subjetivo en los empleados tiene importancia para la empresa y para el individuo.

El reto consiste en gestionar cada una de estas áreas con la vista puesta en el posible impacto que tendrán en el autoconcepto y

las actitudes de los empleados y, por supuesto, en la competitividad en costes. Una empresa, para actuar sobre su competitividad, debe actuar sobre la raíz del comportamiento de sus empleados, satisfaciéndoles y vinculándoles a la empresa.

#### **EL LIDERAZGO EN SERVICIOS EN MUY DISTINTO A LA SUPERVISIÓN DEL MODELO INDUSTRIAL**

Es importante, por tanto, tener “conquistados” a los empleados, ya que éstos son, en empresas de servicios, la “cara y los ojos” de la compañía, y un empleado satisfecho es una fuente de sorpresas positivas que incidirán, a su vez, en la satisfacción del cliente. La supervisión en servicios es mucho más complicada: descentralización + servicios producidos en presencia del cliente + contribuciones versus productividad. En servicios el comportamiento “normativo” se

nos queda muy corto: hay que “ganarse” el comportamiento espontáneo de los empleados.

#### **CREACIÓN DE UN SALARIO EMOCIONAL**

El salario emocional es todo aquello que hace que un empleado se sienta pagado por su esfuerzo y que no sea dinero. El salario emocional explicaría la satisfacción de un empleado al realizar una actividad que conecte con sus motivaciones de artista y de buen samaritano.

Su funcionamiento requiere dos condiciones:

1. Que la estructura motivacional del empleado no se haya deteriorado, de tal manera que sólo capte valor en el dinero.
2. Que los directivos de la empresa tengan unos mínimos de credibilidad.