

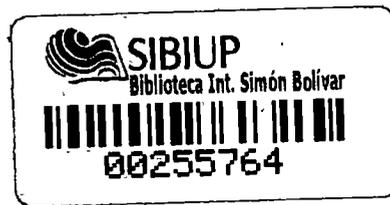
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

EL MODELO SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD EN
EL SERVICIO AL CLIENTE

Por:

MARIA ISABEL FRASER C.



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**EL MODELO SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD EN
EL SERVICIO AL CLIENTE**

Por:

MARIA ISABEL FRASER C.

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO.**

TH.

27 MAR 2001

obra del autor

1405

DEDICATORIA

A Tomás y Berta, mis padres, a quienes dedico éste y todos mis logros pasados y futuros. A mis hermanos, Tomy, Zahira y Jorge por su solidaridad y amor, en quienes encuentro gran satisfacción y fortaleza para seguir siempre adelante. A Dios Todopoderoso por bendecirme por medio de todos ellos.

María Isabel

AGRADECIMIENTO

A todo el personal de SERFRASA, por prestar su incondicional ayuda al éxito del presente trabajo.

Especialmente, damos gracias a la Sra. Hellen Templeton de Pinzón, del Departamento de Crédito, quien siempre le dio especial importancia a nuestro trabajo de graduación.

Del mismo modo, agradecemos al profesor José Teófilo Campodónico, quien siempre nos dio la mejor guía y asistencia para llevar a feliz término nuestro proyecto.

María Isabel

ÍNDICE

	Páginas
Resumen en español.....	1
Resumen en inglés	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Antecedentes.....	4
1.1.1. Estado actual del problema.....	6
1.1.2. Hipótesis generales.....	7
1.1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.1.4. Limitaciones y delimitaciones del trabajo.....	8
1.2. Justificación.....	9
1.2.1. Importancia del estudio.....	9
1.2.2. Aporte.....	10
1.3. Análisis Económico Nacional - Sector Servicios.....	10
1.3.1. Balanza de Pagos Panameña.....	12
1.3.2. Aporte del sector servicios a la economía nacional.....	14
1.3.3. Ventaja comparativa.....	19
1.3.4. La globalización y la oferta de servicios	20
1.4. Marco Legal.....	23
1.4.1. Tratado General de Libre Comercio en Servicios.....	24
1.4.2. Área de Libre Comercio de las Américas.....	32
1.4.3. Normas sobre la defensa de la competencia.....	33
2. EL MERCADEO ESTRATÉGICO DE SERVICIOS	36
2.1. Generalidades sobre Mercadeo.....	37
2.1.1. El mercado.....	38
2.1.2. Tipos de mercadeo.....	39
2.1.2.1. Mercadeo de servicios.....	40
2.1.2.1.1. Entorno.....	43
2.1.2.1.2. Demanda de servicios.....	45
2.2. Calidad en el Servicio y Servicio al Cliente.....	48
2.2.1. Modelo conceptual de calidad en el servicio.....	54
2.2.2. Proceso de mejoramiento continuo.....	58
2.3. Estrategia de Mercadeo para Servicios.....	62
2.3.1. Desarrollo de la estrategia de mercadeo.....	64
2.3.2. El concepto de producto servicio.....	66
2.3.3. Publicidad y promoción de servicios.....	69
2.3.4. Política de precios.....	71
2.3.5. Selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.....	72
3. EL MÉTODO SERVQUAL.....	76
3.1. Diseño Estructural del Método	77

3.1.1	Brecha entre percepciones y expectativas.....	81
3.1.2	Brechas dentro de la organización.....	83
3.2.	Hipótesis del trabajo.....	87
3.3.	Diseño de la Investigación.....	87
3.3.1.	Población.....	88
3.3.2.	La muestra	89
3.3.3.	Marco muestral.....	89
3.3.4.	Procedimiento.....	90
3.4.	Recolección, Análisis y Presentación de Datos.....	91
3.4.1.	Instrumento de medición (SERVQUAL).....	91
3.4.2.	Tabulación.....	92
4.	LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN UNA EMPRESA DE SERVICIO	96
4.1.	Antecedentes Generales de la Empresa	98
4.2.	Estrategia de Mercadeo Seleccionada.....	100
4.2.1.	Diferenciación.....	101
4.2.2.	Distribución.....	102
4.3.	Aplicación de la Encuesta.....	105
4.4.	Resultados.....	107
4.4.1.	Expectativa.....	107
4.4.2.	Percepción.....	108
4.4.3.	Márgenes.....	109
4.4.4.	Valor SERVQUAL.....	110
4.4.5.	Autoevaluación.....	111
4.4.6.	Presentación.....	113
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
Conclusiones.....		116
Recomendaciones.....		120
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	ANEXOS.....	125

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Detalle	Páginas
I.	Balanza de Pagos.....	15
II.	Producto Interno Bruto por Sectores (a precios corrientes).....	16
III.	Producto Interno Bruto por Sectores (tasa de crecimiento).....	17
IV.	Producto Interno Bruto (como porcentaje del PIB).....	18
V.	Puntuación SERVQUAL (Resultados).....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Detalle	Páginas
1	Panamá como Centro del Comercio Internacional.....	20
2	La Calidad en el Servicio desde el Punto de Vista del Cliente.....	48
3	Dimensiones Genéricas para Evaluar la Calidad del Servicio	49
4	Gráfico de Calidad Relativa (porcentajes).....	51
5	Manejo de la Calidad Percibida en el Servicio.....	56
6	Modelo Conceptual de la Calidad.....	57
7	Modelo del Proceso Continuo de Medir y Mejorar la Calidad.....	59
8	Matriz de Disposición / Habilidad de Servir.....	60
9	Secuencia de la Planeación.....	65
10	La Mezcla de Mercadeo y las Cuatro P's.....	66
11	El Triángulo del Servicio.....	69
12	El Modelo SERVQUAL.....	82
13	Zona de Tolerancia.....	84
14	Gráfica de Resultados Encuesta SERVQUAL.....	110
15	Gráfica de Resultados SERVQUAL Brechas entre Dimensiones.....	112

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Detalle	Páginas
1	Encuesta	126
2	Hoja de Tabulación de SERFRASA - Expectativas	130
3	Hoja de Tabulación de SERFRASA - Percepciones.....	131

RESUMEN EN ESPAÑOL

Este trabajo de graduación recopila información actualizada sobre el mercadeo estratégico de servicios, desde el enfoque de una propuesta competitiva en términos de la calidad como elemento de diferenciación. Por consiguiente, surge el tema de cuantificar y medir la calidad en forma tal que la empresa pueda tomar parte activa en el desarrollo de estrategias que mejoren su oferta de servicios.

El trabajo parte de aspectos generales que cobran importancia desde el punto de vista macroeconómico que inciden en el desempeño de la empresa. La perspectiva del entorno que encontramos en este trabajo nos ubica en el mapa de competencia internacional, presenta cifras que ponderan la importancia del sector servicios en la economía panameña y la oportunidad competitiva en comparación con los acontecimientos internacionales que nos afectan directamente. Se evalúa el papel de Panamá en el concierto de naciones desde el punto de vista del comercio internacional, y su propuesta de servicios como oportunidad de desarrollo y promoción futura. También se integran aspectos relacionados con el mercadeo estratégico de servicios, hecho que ha cobrado vigencia recientemente dados los últimos avances del mercado por parte de los consumidores que adquieren cada vez más poder de cambio y cuya reacción es decisiva en determinar el futuro éxito de cualquier empresa.

Los consumidores están cada día más informados, tienen mayor acceso a productos homogéneos que son difíciles de diferenciar y las empresas que han logrado el éxito ondean la bandera de la calidad como su mejor activo.

Pero, ¿cómo sabemos si nuestra empresa cuenta con la satisfacción de lo que el común de nuestros clientes espera? ¿Conocemos cuáles son los aspectos que han logrado la preferencia de nuestros clientes? ¿Sabemos qué nos hace falta para satisfacer a nuestros clientes y ganarnos el privilegio de ser los primeros en su mente? El Método SERVQUAL, es un método de investigación de mercados que ha demostrado ser efectivo para medir las variables que definen la calidad en el servicio, considerando las características propias de un producto intangible.

Al utilizar el método SERVQUAL, como instrumento de investigación de mercado en una empresa local de servicios, podremos dirigir una estrategia de mercadeo orientada a mejorar la calidad en el servicio al cliente.

RESUMEN EN INGLÉS (SUMMARY)

This graduation paper compiles actual information concerning the strategic marketing of services from the competitive perspective, in terms of quality as a differentiation element. Therefore, it presents the issue of measuring quality in terms that the company can have an active participation developing strategies to improve their service offer to their customers.

Our research covers general aspects that had gained importance from the macroeconomic point of view and that fall into the business performance. The actual environment we present by this work, guides us into the map of international competition and gives us some numbers that ponders the importance of the service sector of the Panamanian economy and the competitive opportunity it has from the international commerce perspective, its services proposal as an opportunity to develop and promote itself in the near future. As well, aspects of the strategic marketing of services are well integrated into the study, issue that takes recent importance due to the latest advances of the markets and of the consumers that each day have more changing power and whose reactions are determinant factor in the future development of any business.

The consumers are well informed, they have more access to generic products that are hard to differentiate from one another and successful companies waive the service quality flag as their main asset.

But, how can we know if our company meets the service quality our common client expects? If it's so, do we know which aspects counts to achieve our clients preference and loyalty? By the other hand, do we know what we are lacking in order to satisfy our client's needs and to win the privilege of being first in their minds? The SERVQUAL Method is an investigation instrument that has demonstrated to be effective measuring different variables that best define service quality, considering service as an intangible product.

Applying the SERVQUAL method as an investigation tool in a local service business, will allow us to conduct a marketing strategy to improve customer service quality.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

En nuestros días, el tema de la Calidad en el Servicio al Cliente se ha convertido, al igual que la Cultura “Light” en un tema de moda. Vemos que restaurantes, aerolíneas, almacenes y diversos comercios mencionan los temas de calidad y servicio al cliente como uno más de sus productos. La calidad de servicio que los clientes reciben de las empresas es determinante para alcanzar y mantener su ventaja competitiva.

1.1. Antecedentes

Hasta nuestros días, la manera tradicional de hacer negocios era de manera unidireccional - de la empresa hacia al cliente-. Ésta decidía sobre el mensaje que quería dirigir a sus clientes, lo lanzaba e impulsaba la venta de sus productos y servicios desde su punto de vista particular. Este concepto de comunicación era efectivo en la llamada Era Industrial, basándose en la teoría de que el cliente de entonces no gozaba del suficiente conocimiento técnico que tenían los diseñadores y fabricantes del producto ofrecido. Los mensajes, eran dirigidos a incentivar su uso y conveniencia en la compra de los mismos.

Hoý por hoy, nos enfrentamos a un nuevo mercado, tanto clientes como vendedores. A partir de 1950, tomando como base la enseñanza del Dr. W.E. Deming, se perfecciona cada vez más el concepto de que la razón de ser de la empresa radica en la satisfacción a sus clientes. Se introducen nuevos conceptos de producción, logrando adelantos importantes en el desarrollo y mejoramiento de los productos. El conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente lleva a redefinir su papel y su importancia para la organización. Por otro lado, el mercadeo, hasta hace poco, no lograba introducir con éxito la permanente consulta al cliente.

para la organización. Por otro lado, el mercadeo, hasta hace poco, no lograba introducir con éxito la permanente consulta al cliente.

El mercado y los servicios que de él se derivan se han desarrollado basado en varios factores: el aumento de la actividad comercial, el gran flujo de fondos en los mercados de capitales, la liberación progresiva de normas que se inició en 1971, con el control de la competencia y del crédito, que terminó en 1992, con el programa de la Comunidad Europea (CE), lo que incentiva la expansión internacional entre las organizaciones de servicios. De igual manera, la presión que sobre este mercado hace la apertura económica y comercial producto de la globalización, trae otras consecuencias como una innovación considerable en materia de productos en términos de procesos, tecnología de información y acuerdos de mercado.

A pesar de la expansión de la demanda de productos y servicios, la lucha por la participación en el mercado ha cobrado importancia y, dada la presencia de muchas organizaciones que ofrecen una variedad más amplia de productos, la estrategia de ventas se ha convertido en componente clave del mercadeo. El enfoque de mercadeo, debido a las razones antes expuestas, nos obliga a responder cada vez más a las necesidades particulares de nuestros clientes.

Con la conocida liberación y apertura de fronteras, la internacionalización del comercio y el desarrollo de los mercados, el estándar en materia de calidad no cesa de subir. Hoy por hoy, las empresas deben hacerse más competitivas al implementar criterios de calidad y adaptar técnicas para el mejoramiento de esa calidad ante un consumidor cada vez más exigente. Sin embargo, estudios recientes demuestran que la percepción de calidad varía de cliente en cliente, y que no es la misma para el comprador

que para el proveedor de un determinado producto o servicio. En Francia, por ejemplo, un estudio realizado en 1995, muestra que más de la mitad de los franceses tienden a limitar su consumo al considerar injustificados los precios de los productos o servicios que consumen. Lo que se descubrió entonces fue la sorprendente relación del cliente en la reiteración de la compra con factores como: falta de consideración, de calor de hospitalidad y de profesionalismo por parte de los vendedores.

“La experiencia muestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarían su insatisfacción de forma espontánea y además en caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once personas, mientras que si está satisfecho, sólo se lo dirá a tres. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes”.¹

La competencia intensiva de las compañías de bienes y servicios nos lleva a ofertas muy parecidas en compañías rivales. Dado este fenómeno, la calidad del servicio se convierte cada vez más en el principal medio para distinguir una oferta de otra.

1.1.1. Estado actual del problema

Al momento de la elaboración de este trabajo, se escriben textos académicos sobre un tema que ha tomado vigencia en tiempos en que la voz del cliente es escuchada y equivale a la garantía del éxito en los negocios. Sin embargo, el tema sobre calidad en los servicios, comparado con calidad en artículos terminados o tangibles, no es fácilmente comprendido.

El problema principalmente radica en poder cuantificar el grado de satisfacción en el servicio al cliente como base para su estrategia de mercadeo.

¹ Cerezo, Pedro Luis; La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente, <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>, 8 págs.

En tiempos en que el mundo está homologando estándares de calidad, es necesario mejorar la calidad de los servicios y tomar acción efectiva en satisfacer los requerimientos y exigencias de un consumidor cada vez más exigente. Se trata de identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes ya sean éstas implícitas o explícitas.

1.1.2. Hipótesis generales

SERVQUAL es un método de investigación de mercados desarrollado con el financiamiento del Marketing Science Institute (Instituto de Ciencias de Mercadeo) bajo la dirección de destacados profesores sobre el tema: Parasuraman, Zeithmhaml y Berry. Ellos buscan medir la satisfacción del cliente para lograr el balance de sus percepciones y expectativas. La investigación y resultados finales del método se han realizado en los Estados Unidos, por lo que el enfoque que le damos en nuestro estudio es medir su versatilidad al ser aplicada en nuestro país y constatar efectivamente las siguientes hipótesis:

“EL MÉTODO SERVQUAL ES EFECTIVO PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

POR MEDIO DEL MÉTODO SERVQUAL ES POSIBLE DIRIGIR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO ORIENTADA A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.”

1.1.3. Objetivos de la investigación

Como objetivo general el presente trabajo de investigación busca implementar exitosamente el Método SERVQUAL en una empresa de servicios en

Panamá, como base para el diseño de una estrategia de mercado orientada a la satisfacción del cliente.

Dentro de los objetivos específicos del estudio podemos mencionar:

1. Medir la calidad del servicio al cliente.
2. Mejorar la calidad del servicio al cliente.
3. Entrenar a la Gerencia sobre una cultura orientada a la calidad en el servicio al cliente.
4. Entrenar a la Fuerza de Ventas y al Personal sobre los resultados de la investigación y la estrategia a seguir.
5. Orientar sobre la cultura del cliente interno.

1.1.4. Limitaciones y delimitaciones del trabajo

La función de mercadeo no está tan bien establecida en el sector de servicios como en otros sectores de la economía. Sin embargo, debemos destacar la importancia creciente que el mercadeo está tomando en otras economías, donde se está adoptando una orientación de mercadeo estratégico de servicios que implica un papel más activo en el desarrollo de la estrategia corporativa.

Los servicios son intangibles, los mismos no pueden verse o darse a probar antes de su utilización. Otra característica de los servicios es que los mismos no pueden separarse de su producción y consumo al mismo tiempo, son perecederos, heterogéneos y se dificulta su control de calidad. Por lo tanto, la aplicación de los principios de mercadeo diferirán mucho dependiendo de los diversos productos.

Innumerables encuestas, investigaciones y estudios de mercadeo, lentos, caros y cuya interpretación resultaba muchas veces no tan clara ni aplicable a las necesidades

específicas del consumidor y de la empresa contratante, limitaban muchas veces los resultados y desgastaban los esfuerzos por llegar a sintonizarnos con los consumidores de manera efectiva y eficaz.

El progreso de la tecnología y los avances e investigaciones recientes, han permitido hacer cambios importantes sobre la forma de conocer la opinión de los clientes. Éstos participan activamente en algunas empresas en el diseño de bienes y servicios destinados a ellos. El estudio se delimita a analizar dichos aspectos adaptando el modelo conceptual y estructuralmente a una empresa de servicios en el mercado nacional.

1.2. Justificación

Teniendo en cuenta la creciente importancia del servicio al cliente como elemento de diferenciación entre compañías que compiten entre sí, conoceremos el camino hacia una estrategia administrativa por medio de un proceso sistemático que nos lleve a mejorar el servicio al cliente; el mismo puede ser utilizado tanto para empresas de bienes, como para proveedores de servicios. El estudio que hemos desarrollado nos ofrecerá guías para entender, investigar, medir y mejorar la calidad en el servicio.

1.2.1. Importancia del Estudio

Este trabajo de graduación introduce, en forma sencilla y clara, el tema del mercadeo de servicios, lo que significa brindar un servicio de calidad en función de las expectativas del cliente como medio para lograr el éxito. Seguidamente, como aporte fundamental de nuestra investigación, se pone a prueba un instrumento que nos ayuda a cuantificar la calidad en el servicio al cliente: el Método SERVQUAL.

1.2.2. Aporte

Los lectores de esta investigación no solo se actualizarán con las últimas tendencias en cuanto a los temas de Normas de Calidad, Mercadeo y Estrategias Administrativas orientadas al cliente de un producto tan difícil de cuantificar como lo es el servicio, sino que tomarán conciencia de la importancia de mejorar nuestra oferta de servicios como aporte al desarrollo económico del país.

Esperamos que el aporte que hoy hacemos sea la semilla que germine en mejorar nuestros actuales niveles de calidad en la atención y servicio al cliente, y que nuestro enfoque pueda ser utilizado por otras empresas de la localidad para conocer qué esperan sus clientes de ellas y cuál es el grado de calidad de servicio que ofrecen.

1.3. Análisis Económico Nacional – Sector Servicios

Luego de haber estudiado las principales tendencias en cuanto a estandarización y medición de la calidad en varios países, y sus efectos positivos en su fortaleza económica y competitividad, consideramos muy importante ajustar esa información a nuestra realidad económica. Al conocer los aspectos que sostienen nuestra economía, reconoceremos la importancia que adquieren la aplicación de sistemas de calidad en nuestro país orientados a mejorar nuestra oferta comercial. Es de todos conocidos la fortaleza que representa el sector terciario en nuestra economía. Enfatizar en el hecho no nos hace ningún daño, más aún nos reitera lo que es obvio y nos obliga a mejorar lo que por mucho tiempo ha sido nuestra ventaja competitiva, y que ahora se ve amenazada por la apertura de las fronteras económicas. En la carrera hacia la excelencia, debemos saber dónde nos encontramos y cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Históricamente, en Panamá, el sector de mercado externo ha sido el más importante de su economía, destacándose el sector terciario (servicios, comercio, transporte, banca, etc.). Para 1996, el sector terciario de la economía panameña representaba el 73% del Producto Interno Bruto del país. Sin embargo, este crecimiento no está acorde con el Sector Primario (agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, etc.) y Secundario (industria y construcción), ampliándose cada vez más la brecha. Esta realidad implica que hemos llegado a un grado de especialización que nos haría competitivos.

“La punta de lanza de la economía de Panamá es su componente de mercado internacional. Ahí se han destacado en los últimos tiempos el Centro Bancario, el Canal de Panamá, la Zona Libre de Colón, el oleoducto, los servicios internacionales, los ingresos que recibimos de las bases militares norteamericanas, el turismo, las exportaciones de banano, etc.”²

Lo cierto es que hemos vivido pensando que esta ventaja competitiva duraría para siempre, por nuestra posición geográfica y la libre circulación del dólar, entre otras razones. Hoy en día, la mayoría de los países están dolarizados; nuestro centro bancario está estancado; las bases militares se han ido de nuestro país; el oleoducto no bombea petróleo y el Canal aporta cada vez menos a nuestra economía. Vivimos una crisis estructural, debido a que Panamá está perdiendo sus ventajas comparativas y otros países nos superan en la economía internacional.

“Pero igualmente, siendo Panamá un punto estratégico para el comercio regional y mundial, cuenta con ineficientes y onerosos servicios portuarios y de aeropuertos, caro combustible y electricidad, y muchas empresas, en especial las del transporte mundial, evitan esta ruta.

Todo lo anterior se traduce en falta de competitividad, lo que hace menos atractivo a Panamá como plaza para las inversiones”³

² Lachman Varela, Rubén, et. al., ¿Sabes tú? Adonde va la Economía de Panamá, Poligráfica, Panamá, 1997, Pág. 39.

³ Lachman Varela, Rubén, Adónde va la Economía de Panamá, CIESA, Panamá, 1996, Pág. 33.

Conozcamos a continuación cómo está conformada actualmente la Balanza de Pagos panameña y analizar la participación del sector servicios en la misma. Seguidamente, analizaremos la importancia de mejorar la calidad de nuestros productos, especialmente en materia de servicios.

1.3.1. Balanza de Pagos Panameña

El combustible de toda economía se refleja en su Balanza de Pagos, lo que sería el reflejo de las transacciones económicas de un país con el resto del mundo. Si lo vemos desde el punto de vista de un país, una transacción económica tiene dos partidas: partidas de importación, pago al resto del mundo, y partidas de exportación, ingreso del resto del mundo.

A simple vista, nuestro país tiene una Balanza de Pagos con una Cuenta Corriente deficitaria, donde el volumen de las importaciones (pagos) supera al de las exportaciones (ingresos), creando un balance negativo de USD.700.3 millones. Sólo los servicios aportaron USD.357.8 millones a la balanza, y neto de la renta y transferencias internacionales, por el orden de USD.150.6 millones, que nos deja un saldo negativo de USD.603.5 millones. Lo que supone que en Panamá se consume más de lo que se produce (Cuadro I).

Por el lado de la Cuenta de Capital, se registran aportes significativos en el orden de inversiones de carácter extranjero que superan la inversión en cartera, y en préstamos y concesiones del extranjero a residentes en el país. Los cambios sustanciales se dan en los últimos años producto del ingreso de inversiones extranjeras y proceso de privatización en el país, mismo que se hace sentir notablemente en este rubro. Como quiera que para 1997 la inversión directa a nuestro país ascendió a USD.1,255.8 millones, la inversión en

carrera reportó un flujo negativo de USD.1,116.5, y el saldo neto fue un balance positivo de USD.860.4 en la capitalización total. Esto indica un aumento en el nivel de inversiones y también en el de endeudamiento con otros países. Nótese la disminución en los Activos de USD.616.2 millones y el aumento de los Pasivos de USD.1,264.6 millones. En otras palabras, sobre la base de las últimas cifras a 1997, la Balanza de Pagos de Panamá muestra un saldo de USD.341.2 millones que proviene parte de la disminución de las reservas y de aumento en el nivel de financiamiento.

Según cifras a marzo de 1999, del Departamento de Estadísticas Económicas y Financieras del Ministerio de Economía y Finanzas, nuestra Balanza de Pagos muestra un Balance deficitario en la Balanza Comercial; sigue el superávit o saldo positivo de nuestra Balanza de Servicios en aumento USD.585.3 millones, según cifras preliminares; sin embargo la brecha sigue en aumento. Nótese la disminución de los Pasivos en la Cuenta de Capital, principalmente por el aporte de nuevos activos de la Región Interoceánica y a la disminución sustancial de los Pasivos. Las cifras aun con los avances en la cuenta de capital muestran que nuestro desarrollo económico depende de la inversión extranjera y de altos niveles de financiamiento.

Los números confirman que si bien nuestra economía crece, no hay avances en el área comercial, aun con nuestra participación en la Organización Mundial del Comercio. El crecimiento en el Sector Servicios sigue siendo importante y constante, mas no experimenta un crecimiento satisfactorio a tono con otras economías. El problema coyuntural sigue presente y merma nuestro potencial de crecimiento, y debemos tomar pasos firmes para acelerar la máquina del desarrollo en las áreas en que tenemos mayores oportunidades.

1.3.2. Aporte del sector servicios a la economía nacional

Siendo objetivos en nuestro análisis, pasemos a ver las cifras más recientes que reporta nuestro Producto Interno Bruto, según información del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.

La tasa de crecimiento del PIB, para 1997, fue de 4.5% y para 1998, la misma ascendía a 3.2%. Durante 1997, el total del PIB fue de USD.8,657.5 millones, donde el sector servicios fue el de mayor participación aportando un total de USD.6,934.9 millones, un crecimiento de 4.5%. Los rubros que mostraron mayor crecimiento en servicios fueron el transporte y comunicaciones (14.6%), y la Zona Libre de Colón (16.4%). (Ver cuadros II y III)

El Sector Servicios llegó a aportar el 79.4% de nuestra producción económica en 1996, y un 80.1% para 1997. Los que mayormente participan en orden de importancia son: en primer lugar, el sector de Bienes Raíces (13.2%); sigue la Administración Pública (12.5%), comercio, restaurantes y hoteles (10.6%), le sigue de la Zona Libre de Colón (10.3%) y la intermediación financiera (10.6%). (Ver cuadro IV)

Con este panorama económico nacional, se identifican claramente los polos de crecimiento y oportunidades para cualquier inversionista, comerciante y estudioso del mercado. Nuestro crecimiento como nación está sentado sobre las bases del desarrollo del comercio de servicios. La historia se repite en espiral; debemos tener un espíritu innovador y con capacidad de cambio para acceder a mejores alternativas que desarrollen más y mejor nuestros recursos y nuestro potencial económico.

CUADRO I

Tabla 18. Balanza de Pagos
(en millones de B/.)

	1995	1996	1997	1998 ^(P)	1999 ^(P)
Cuenta Corriente:					
<i>Balanza Comercial</i>					
Exportaciones.....	6,090.9	5,822.9	6,655.4	6,325.2	5,198.2
Importaciones.....	-6,679.8	-6,467.0	-7,355.7	-7,696.3	-6,596.0
Balance.....	-588.9	-644.1	-700.3	-1,371.1	-1,397.8
Servicios.....	431.6	524.6	357.8	524.9	585.3
Renta ⁽¹⁾	-364.4	-317.1	-411.6	-524.5	-684.4
Transferencias Unilaterales.....	152.6	134.7	150.6	159.0	164.2
Balance.....	-369.1	-301.9	-603.5	-1,211.7	-1,332.7
Cuenta Financiera y de Capital:					
Cuenta de Capital	8.5	2.5	72.7	50.9	3.0
Cuenta Financiera.....	159.1	533.0	787.7	878.6	1,118.4
Inversión Directa.....	266.7	410.4	1,255.8	1,206.1	22.3
Inversión de Cartera.....	318.0	420.9	-1,116.5	372.2	-641.2
Otro Capital	-425.6	-298.4	648.4	-699.7	1,737.4
Activos.....	-371.3	394.0	-616.2	645.1	2,272.1
Pasivos	-54.3	-692.4	1,264.6	-1,344.8	-534.7
Balance.....	167.6	535.5	860.4	929.5	1,121.4
Errores y Omisiones (neto).....	-135.4	30.6	84.3	-180.9	63.3
Balance General.....	-336.9	264.2	341.2	-463.1	-148.0
Financiamiento	336.9	-264.2	-341.2	463.1	148.0
Reservas.....	-75.2	-297.2	-609.7	103.4	-184.5
Usos del Crédito del FMI	-22.8	26.3	20.3	27.1	-23.2
Fianaciamiento Excepcional ⁽²⁾ ...	434.9	6.7	248.2	332.6	355.7

^(P) Cifras preliminares.

^(R) Cifras revisadas.

⁽¹⁾ Incluye salarios y ganancias.

⁽²⁾ Solo se refiere a préstamos.

⁽³⁾ Presentación analítica de la Balanza de Pagos de Panamá.

Nota: Estas Cifras están sujetas a cambio debido a un programa que está implementando la Contraloría con el FMI.

Fuente: Contraloría General de la República.

CUADRO II

Tabla 2. Producto Interno Bruto por Sectores
(en millones de B/; a precios corrientes)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^(P)
Actividades primarias						
Agricultura ⁽¹⁾	561.3	586.8	602.2	616.0	603.5	651.7
Minería.....	13.6	16.5	15.7	16.1	22.3	26.7
Total.....	574.9	603.3	617.9	632.1	625.8	678.4
Actividades secundarias						
Industria.....	641.4	665.2	694.2	711.1	755.6	750.4
Construcción.....	309.6	329.4	356.1	348.0	376.3	427.5
Total.....	951.0	994.6	1,050.3	1,059.1	1,131.9	1,177.9
Servicios						
Servicios Públicos.....	276.9	281.5	283.2	313.6	317.2	319.3
Comercio, restaurantes y hoteles.....	806.7	831.1	853.4	879.3	919.2	975.5
Transporte y comunicaciones.....	499.8	557.5	560.8	576.4	608.0	690.1
Zona Libre de Colón.....	673.1	885.6	789.3	782.2	892.5	865.0
Comisión del Canal de Panamá.....	470.2	483.0	555.7	568.5	598.5	673.8
Intermediación financiera.....	735.6	771.4	745.0	845.7	919.4	1,015.5
Bienes raíces.....	937.6	981.9	1,019.4	1,083.1	1,144.1	1,205.9
Administración pública.....	865.6	930.0	947.5	1,002.2	1,078.7	1,160.5
Otros servicios.....	371.2	401.4	413.7	424.7	457.3	486.2
Total.....	5,636.7	6,123.4	6,168.0	6,475.7	6,934.9	7,391.8
Más Impuestos de importación ⁽²⁾	281.4	297.6	301.2	311.3	308.0	307.8
Menos Servicios bancarios imputados.....	-191.3	-285.0	-231.3	-327.1	-343.1	-412.1
Producto Interno Bruto.....	7,252.7	7,733.9	7,906.1	8,151.1	8,657.5	9,143.8

^(P) Cifras preliminares.

⁽¹⁾ Incluye pesca

⁽²⁾ Incluye el ITBM.

Fuente: Contraloría General de la República.

CUADRO III

Tabla 3. Producto Interno Bruto por Sectores
(tasa de crecimiento a precios constantes)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^(P)	1999 ^(E)
Actividades primarias							
Agricultura ⁽¹⁾	0.0	2.7	3.2	1.1	0.0	5.9	0.3
Minería.....	16.9	9.6	-5.5	-16.3	88.9	25.0	0.0
Total.....	0.3	2.8	3.1	0.8	1.2	6.4	0.3
Actividades secundarias							
Industria.....	6.3	4.3	0.2	-1.3	6.4	4.1	-4.6
Construcción.....	40.5	2.2	4.1	-4.1	5.5	6.7	12.0
Total	14.5	3.7	1.3	-2.1	6.1	4.9	0.3
Servicios							
Servicios Públicos.....	18.1	6.3	1.9	17.7	0.8	-4.7	20.6
Comercio, restaurantes y hoteles.....	5.4	2.0	1.0	1.8	4.2	5.6	4.7
Transporte y comunicaciones.....	-0.9	6.1	2.5	2.4	14.6	15.2	20.1
Zona Libre de Colón.....	4.5	9.3	-3.2	-5.1	16.4	-2.9	-14.5
Comisión del Canal de Panamá.....	-5.2	3.0	15.7	2.5	-1.5	3.6	1.0
Intermediación financiera.....	10.8	4.3	-4.9	13.0	0.5	11.0	10.4
Bienes raíces.....	2.3	4.4	2.5	4.5	3.4	3.2	4.5
Administración pública.....	0.7	3.3	3.4	1.8	3.8	3.0	1.4
Otros servicios.....	0.9	4.9	1.3	4.2	6.2	3.7	4.7
Total.....	3.7	4.5	1.6	4.2	4.8	4.5	5.0
Más Impuestos de importación ⁽²⁾	40.4	3.9	1.9	2.7	5.5	8.8	-0.5
Menos Servicios bancarios imputados.....	26.3	62.3	-0.5	8.1	11.8	22.0	14.8
Producto Interno Bruto.....	5.5	2.9	1.8	2.8	4.5	4.1	3.2

.. Esta información no está disponible trimestralmente

^(P) Cifras preliminares.

^(E) Cifras estimadas.

⁽¹⁾ Incluye pesca

⁽²⁾ Incluye el ITBM.

Fuente: Contraloría General de la República y Ministerio de Economía y Finanzas.

CUADRO IV

Tabla 4. Producto Interno Bruto por Sectores
(como porcentaje del PIB, a precios corrientes)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^(P)
Actividades primarias						
Agricultura ⁽¹⁾	7.7	7.6	7.6	7.6	7.0	7.1
Minería.....	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
Total	7.9	7.8	7.8	7.8	7.2	7.4
Actividades secundarias						
Industria.....	8.8	8.6	8.8	8.7	8.7	8.2
Construcción.....	4.3	4.3	4.5	4.3	4.3	4.7
Total	13.1	12.9	13.3	13.0	13.1	12.9
Servicios						
Servicios Públicos.....	3.8	3.6	3.6	3.8	3.7	3.5
Comercio, restaurantes y hoteles.....	11.1	10.7	10.8	10.8	10.6	10.7
Transporte y comunicaciones.....	6.9	7.2	7.1	7.1	7.0	7.5
Zona Libre de Colón.....	9.3	11.5	10.0	9.6	10.3	9.5
Comisión del Canal de Panamá.....	6.5	6.2	7.0	7.0	6.9	7.4
Intermediación financiera.....	10.1	10.0	9.4	10.4	10.6	11.1
Bienes raíces.....	12.9	12.7	12.9	13.3	13.2	13.2
Administración pública.....	11.9	12.0	12.0	12.3	12.5	12.7
Otros servicios.....	5.1	5.2	5.2	5.2	5.3	5.3
Total	77.7	79.2	78.0	79.4	80.1	80.8
Más impuestos de importación ⁽²⁾	3.9	3.8	3.8	3.8	3.6	3.4
Menos Servicios bancarios imputados.....	-2.6	-3.7	-2.9	-4.0	-4.0	-4.5
Producto Interno Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

^(P) Cifras preliminares.

⁽¹⁾ Incluye pesca.

⁽²⁾ Incluye el ITBM.

Fuente: Contraloría General de la República.

1.3.3. Ventaja comparativa

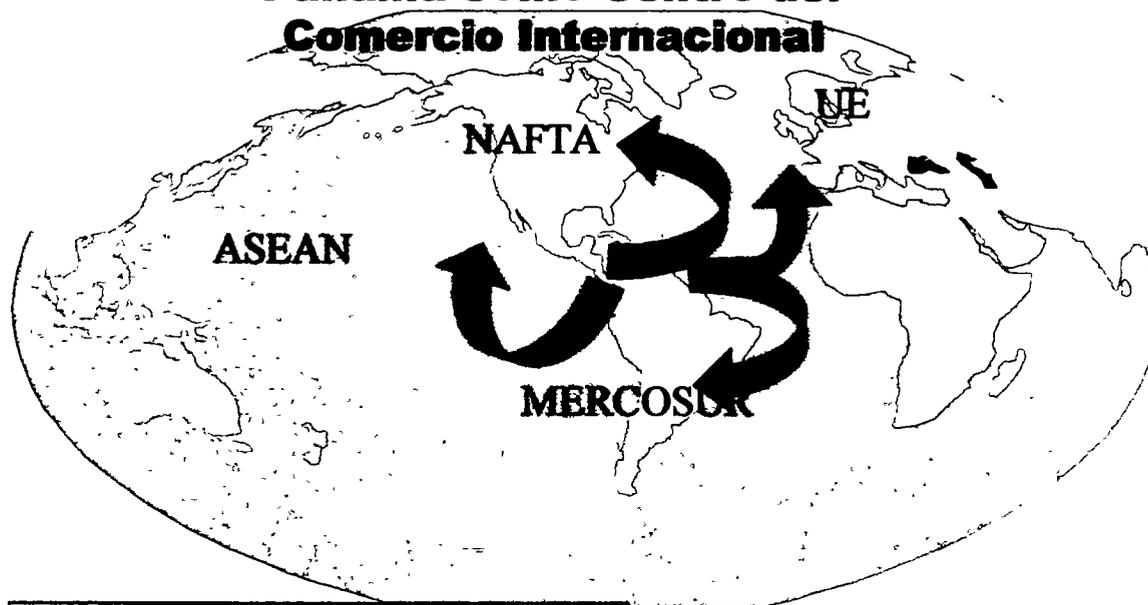
La Ley de la Ventaja Comparativa dice que “cuando un país se especializa en la producción de un bien en el cual tiene un ventaja comparativa, la producción total mundial de cada bien necesariamente se incrementa (potencialmente), con el resultado de que todos los países obtienen un beneficio (excepto en el caso extremo de un país grande.” (Chacholiades, 1992).

Desde el punto de vista real, Panamá cuenta con grandes ventajas comparativas en los aspectos geográficos, económicos, financieros y culturales que nos hacen aptos para competir con eficiencia en los mercados internacionales. Los beneficios que puede obtener nuestro país en el contexto de la globalización nos ubican en posición de ampliar nuestros mercados.

El acceso al mar, al Norte y Sur de nuestro territorio, el constante tránsito de naves por el la vía interoceánica, el desarrollo de los puertos, las vías ferroviarias, las comunicaciones y servicios conexos, nos ponen en una envidiable posición ante cualquier otra nación del mundo.

Nuestro país está situado en medio de los grandes bloques económicos internacionales: NAFTA/TLC (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México), el Pacto Andino, MERCOSUR, la Unión Europea y ASEAN (Cuenca del Pacífico Norte). Es una realidad que los mercados de acceso y los millones de consumidores que los conforman multiplican nuestro potencial de oferta de productos y servicios. (Figura No. 1)

**Figura No. 1
Panamá como Centro del
Comercio Internacional**



Fuente: La autora del trabajo.

1.3.4. La globalización y la oferta de servicios

El desarrollo de nuestro país tiene varias facetas siendo una de las más difíciles de manejar el de su Política Económica. En tiempos en que se salvan barreras proteccionistas y se abren los mercados, nuestro país vive aún la lucha interna por mantener subsidios e incentivos proteccionistas que no son, como hemos podido determinar, la solución. De igual forma, no se han sentado las bases económicas que desarrollen ordenadamente los polos que nos llevarían a conquistar terreno en los mercados internacionales, y sacarnos de una vez de nuestra posición comprometida con un alto endeudamiento externo.

Es determinante que el Estado y los sectores importantes de nuestro país reconozcan hoy la importancia de nuestros actos, que aseguren un futuro promisorio para todos los panameños.

“Panamá debe diseñar y ejecutar un programa capaz de resolver los problemas de fondo de su economía, y así colocar al país en el umbral del desarrollo. Estratégicamente, el potencial de Panamá debe ponderarse en función del papel que pueda jugar su economía en el comercio mundial, el desempeño que en esto último pueda lograr la Región Interoceánica, y la capacidad que tenga todo este proceso en la integración total del territorio nacional, incorporando al Interior del País”⁴.

Se sugieren cambios en las estructuras económicas y sociales hacia la apertura de los mercados, desarrollando una cultura de proyección de nuestras ventajas comparativas al mercado internacional. Se debe montar una estrategia que refuerce nuestra posición geográfica, una mayor productividad en sectores como el transporte, productos y servicios no tradicionales, turismo, servicio marítimo, entre otros. No solamente los sectores más importantes deben ser estratégicamente impulsados, sino que se debe trabajar en segmentar y diversificar en forma tal nuestra economía que se haga competitiva integralmente. Se debe integrar la economía nacional a la economía internacional de manera participativa, con amplio conocimiento de un propósito global y que aporte ingresos a todos los sectores del país.

Se debe buscar el desarrollo microeconómico del país, por medio de hacernos más competitivos tecnológicamente en el recurso humano, en la eficiencia, y que seamos aceptados no sólo por la particularidad de nuestra oferta, sino que nuestra calidad sea altamente reconocida y percibida tanto interna como externamente.

⁴ Lachman Varela, Rubén, Adónde va la Economía de Panamá, CIESA, 1996, Pág. 133.

Con el traspaso de la región interoceánica a manos panameñas, proceso que culminó el 31 de diciembre de 1999; se dan pasos para la consolidación de bloques de desarrollo comercial, turístico y de servicios de comunicación y transporte en nuestro país.

Hoy se están haciendo importantes inversiones en Panamá en materia de facilidades portuarias, áreas de carga y descarga, importantes infraestructuras turísticas y de negocios internacionales. Se habla de integración de los sistemas de transporte para su uso multimodal, zonas de exportación, y mejoramiento de los servicios marítimos como apoyo al nuevo tono económico que tiene el Canal de Panamá.

Notamos con sorpresa que la gran mayoría de empresas que se han certificado en el estándar ISO9000, pertenecen precisamente al sector de servicios marítimos, lo que nos indica su interés en ser competitivos o que los mismos se ven expuestos al tipo de exigencias de estandarización para poder ofrecer sus servicios a empresas extranjeras.

En cuanto a servicios, en la ruta marítima, el Dr. Lachman menciona las oportunidades de negocio relacionadas con la apertura de mercados y la expansión del comercio mundial como abastecimiento y asistencia a las naves que cruzan diariamente el Canal, un total de 30 a 40, que esperan de 8 a 14 horas para el tránsito. De la larga lista, podemos mencionar algunos servicios como: limpieza de contenedores, reparación en astilleros, suministro de partes y repuestos, pilotaje, aprovisionamiento de naves, corretaje de espacio de carga, servicio de carga y descarga, consolidación y distribución de carga, seguros, registro de naves, servicios bancarios, comunicación, ecoturismo, pesca deportiva, etc.

1.4. Marco Legal

Es un hecho que vivimos en un mercado globalizado. Muchos recordaremos que los mercados financieros abrieron la mañana del 27 de octubre de 1997 en medio de grandes pérdidas en la Bolsa de Hong Kong, lo que reflejó una ola que primero azotó los mercados asiáticos, luego se registró en Europa y cuando llegó a América era claro que la burbuja económica en Asia había explotado. El impacto en la Bolsa de los Estados Unidos fue grande. El Índice Dow Jones caía 554 puntos, el mayor en la historia, mientras los estrategas trataban de discernir el impacto de la crisis económica en Hong Kong, lo que involucraba el colapso en los precios de bienes raíces, devaluación de la moneda en el este asiático, que, en consecuencia, acarrearía pérdidas en la habilidad de las multinacionales norteamericanas para vender sus productos en el mercado internacional. Ni hablar del efecto negativo en los precios de la deuda latinoamericana, por consiguiente, los bonos de Panamá.

De esta realidad, hay muchas cosas que aprender: una, consideramos importante destacar el hecho de que las economías y mercados mundiales están claramente conectados entre sí, a un nivel que pocos quisieran reconocer. Es un escenario que muy pocas personas imaginaron hace cinco años, y mucho menos venir semanas antes del suceso.

Con esta realidad, es importante reconocer que la integración obliga a los países a vivir en un entorno conocido y de reglas particulares que deben seguir todos, con el riesgo de desaparecer en el intento.

En el tema de calidad técnica, se ha progresado extraordinariamente. Existen normas sobre productos, certificaciones emitidas por el Ministerio de Industria, de

conformidad como el ISO 9000. Con la apertura de los mercados, la Organización Mundial del Comercio y los tratados comerciales internacionales, la frontera en materia de calidad no cesa de subir. Las empresas deben adoptar criterios propios de sus mercados y, además, seguir muy de cerca lo que se hace en otros países

“A estas horas está completamente superada la discusión de si el país debía o no adherirse a la OMC. La realidad política y económica mundial nos muestra que el país que no ingrese a este conjunto de reglas quedará completamente marginado del comercio internacional y se verá limitado en sus posibilidades de crecimiento”⁵.

Al hablar de liberalización de las economías, hablamos de acceso a consumidores globales, pero también enfrentarnos a una competencia global. ¿Estamos preparados en nuestro país para lograr los estándares de calidad que están esperando nuestros consumidores globales? ¿Cuáles son los estándares globales que se están acordando actualmente? ¿Tenemos los medios necesarios para lograrlo? Bien, veamos qué se ha avanzado hasta ahora en terreno de servicios.

1.4.1. Tratado General de Comercio en Servicios

El Tratado General del Comercio en Servicios (General Agreement on Trade in Services), GATS por sus siglas en inglés, surge en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y es el primer acuerdo multilateral que establece las reglas en cuanto al comercio de servicios. Encontramos esta convención en el Anexo 1B del convenio que establece la OMC, aprobado en la Ronda Uruguay en abril de 1994. El GATS se define como un marco multilateral de principios y reglas para el comercio en

⁵ Arjona, Adán Arnulfo, “Efectos de la entrada de Panamá a la OMC”, La Prensa, Panamá, miércoles, 30 de octubre de 1998, Pág. 28 A.

servicios, con una visión de la expansión de dicho comercio bajo las condiciones de transparencia y liberalización progresiva. El documento tiene 29 artículos y ocho anexos. Como en el caso de los bienes, este marco también incluye los compromisos hechos por cada país, específicamente en el Esquema de Compromisos Específicos de presentación obligatoria y en la lista de Excepciones para la Nación Más Favorecida (NMF), cuya presentación es opcional.

Los compromisos varían considerablemente con respecto a los sectores y las supresión de restricciones. Se establece una Comisión de Comercio de Servicios para facilitar la operación del acuerdo.

Los intentos destinados a lograr normas multilaterales en el comercio de servicios son novedosos y recientes. Los países son cautelosos en el logro de los compromisos y de sus consecuencias, lo que ha dado pie a nuevas negociaciones en áreas claves. Existe el concepto de liberalización progresiva en el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios. Conforme al concepto de liberalización progresiva, se reconoce que existe mucho por hacer para liberalizar el comercio en el área de servicios; éste concepto se define en la Parte IV; Artículo XIX del GATS. En el mismo, se entablarán rondas de negociaciones a más tardar en el año 2000. Estamos en pleno proceso de negociación de la liberalización de servicios y nuestro país forma parte de la Organización Mundial del Comercio, lo que equivale a que las reglas del juego se están haciendo mientras escribimos este trabajo.

No obstante, es importante saber qué se ha logrado a la fecha y ser conscientes del papel que desempeña nuestro país poseedor de una economía única, cuya base es precisamente el sector servicios.

En el mencionado artículo sobre liberalización progresiva, se estipula que el proceso deberá prestar atención a las políticas nacionales y en el plano de desarrollo de los miembros. Se permitirá abrir un número reducido de sectores, liberalizar algunos tipos de transacciones y ampliar su acceso a los mercados según su nivel de desarrollo, considerando la participación reciente de países en vías de desarrollo.

El programa de trabajo, después de la Ronda Uruguay, contempla el hecho de que los gobiernos no lograron negociar algunos sectores donde se aprobó la ampliación de plazos en servicios financieros, telecomunicaciones y transporte marítimo. Como pudimos observar al estudiar la balanza comercial de nuestro país, son precisamente estos sectores importantes para nuestro futuro desarrollo económico. También, en el programa de trabajo se acordó proseguir las negociaciones con respecto a mejorar compromisos específicos de los miembros con respecto al movimiento de personas naturales.

Se aprobó un programa de trabajo en el sector de servicios profesionales, comenzando con el área de contabilidad. Dentro de las negociaciones, se incluirán áreas de salvaguardia, contratación pública y subsidios.

Al terminar la Ronda Uruguay, más de 75 países realizaron una serie de compromisos en el sector de servicios financieros. Sin embargo, países desarrollados como Estados Unidos objetaron la calidad de las ofertas que muchos gobiernos estaban dispuestos a incluir en sus listas de compromisos como no satisfactorias, por lo que adoptó una aplicación restringida de la cláusula de la Nación Más Favorecida (NMF). Esto básicamente significa que, en su lista de compromisos, Estados Unidos reducía la calidad de la oferta presentada. Esto produjo una prórroga en la cual se presentaron

nuevas propuestas con la ausencia de Estados Unidos y ha dado pie a nuevas negociaciones, quedando en duda la participación de Estados Unidos en el paquete, obligando a los demás países a garantizar nuevas mejoras en las ofertas a cambio de consolidar un régimen en el GATS que elimine la excepción de la NMF.

En el área de telecomunicaciones, sucede lo mismo que en el sector de servicios financieros, sin llegar a un término satisfactorio en la Ronda Uruguay. Lo que se concluyó fue que no se trataba sólo de la calidad, sino también de la transición que vive la misma industria. Los gobiernos están haciendo reformas en materia de telecomunicaciones y la industria está logrando avances tecnológicos a un ritmo acelerado. A raíz de esto, los países retiraron sus ofertas básicas y esperaron hacer una nueva negociación.

En cuanto a transporte marítimo, los países no lograron acuerdo sobre el paquete final en materia de servicios de transporte marítimo antes de terminar la Ronda Uruguay. Las discusiones se dividieron en tres categorías básicas: transporte marítimo internacional, servicios auxiliares, acceso a instalaciones portuarias y a utilización de las mismas. Posteriormente, se incluyó la noción de transporte multimodal para establecer compromisos por parte de los países miembros en cuanto a la combinación de modos y servicios de transporte, dando como resultado compromisos en el campo de servicios "puerta a puerta". Finalmente, Estados Unidos desistió de participar en las negociaciones, manteniendo sus excepciones NMF en el sector, tras lo cual se suspendieron las negociaciones.

En el área de movimiento de personas naturales, se aclaró que el mismo contempla la presencia temporal de proveedores de servicios y no así personas naturales en busca de

acceso a mercado de empleo, ni a medidas de nacionalidad, residencia o empleo a largo plazo. Los compromisos que contrajeron muchos países se limitaron a la presencia temporal de personas transferidas entre la casa matriz y filiales, con calificación personal.

La calidad y variedad de los servicios define, en gran medida, el nivel de desarrollo de un país. La eficiencia de este sector tiene una vital importancia para la producción nacional y su participación en la economía mundial. Tres cuartas partes del valor de los productos manufacturados, comúnmente son servicios (diseño, ventas, publicidad y transporte). Más aún, el desarrollo de este sector se relaciona con los niveles de eficiencia y equidad social.

Datos de la Organización Mundial del Comercio señalan que en países de altos ingresos la exportación de servicios tiene una participación del 60 al 80% del total. En nuestra región, de acuerdo con la OMC fue de 54% para los países del Caribe, 29% para América Central y 25% en el resto de América Latina. Ésta se desarrolla a buen ritmo a pesar de la falta de políticas e instituciones para promover las exportaciones. En términos generales, el diseño de una política económica (ya sea fiscal, monetaria o crediticia) se basa en el sector real de la economía, dando relevancia solamente a ciertos servicios (transporte, energía y construcción).

Los principales instrumentos usados por los países como política comercial se basaban en aranceles, barreras no arancelarias y política de promoción a las exportaciones. Para el sector servicios, la política comercial se fundamenta en el trato que se les da a los servicios y a los proveedores de servicios nacionales en comparación con el trato a los proveedores de servicios extranjeros. Esto significa que el tratamiento

que se les da a los proveedores de servicios locales y a la inversión extranjera son los temas de importancia en las negociaciones de servicios.

En su primera parte, el GATS define el comercio de servicios como oferta de servicio:

- Del territorio de origen de un país hacia el territorio de otro país: consumo cruzado (seguros, telecomunicaciones);
- En el territorio de un país para el consumidor de cualquier otro país: consumo a bordo (turismo, educación superior, salud);
- A través de la presencia de un suplidor de servicios en una parte del territorio a otra parte: presencia comercial (inversión extranjera);
- Por el movimiento de personas naturales de un territorio a otro: movimiento de personal o presencia de personas naturales (consultores).

En su segunda parte, el acuerdo estipula obligaciones y disciplinas. Provee trato no discriminatorio entre países (principio de NMF), transparencia en el acceso a la información, y la posibilidad de llegar a acuerdos de comercio más amplios entre países. Su artículo IV, es de gran importancia para nosotros, porque anima a una mayor participación de los países en desarrollo en el comercio internacional. Los países tienen permiso para adoptar o mantener restricciones para proteger su balanza de pagos, en condiciones temporales y no discriminatorias.

La tercera parte del acuerdo tiene que ver con los compromisos específicos, con aplicación general del principio de Nación Más Favorecida. En cuanto al tratamiento nacional, el mismo trato se les deberá dar a los proveedores nacionales como a los

servidores internacionales en sectores y subsectores identificados en el Esquema de Compromisos Específicos de cada país.

En la cuarta parte del acuerdo, se estipula sobre la liberalización gradual, las rondas sucesivas que se llevarán a cabo, las cuales deberán hacerse dentro de los cinco años siguientes a la conformación de la Organización Mundial del Comercio.

En la quinta parte se habla de provisiones institucionales. Las mismas proveen recurso y consulta dentro del mecanismo de Conciliación de la OMC. Se crea el Consejo de Comercio en Servicios, el cual revisará la implementación del acuerdo. La posibilidad de ofrecer asistencia técnica a los países en desarrollo es considerada.

Dentro de los principales principios de la negociación en servicios, están el de la Nación Más Favorecida (tratamiento para los socios comerciales); tratamiento nacional (para los inversionistas extranjeros en relación con los inversionistas locales); transparencia (leyes, regulaciones y reglas que deben hacerse públicas en el proceso) y acceso a los mercados:

Las medidas que afectan el tratamiento nacional que se consideran son: impuestos discriminatorios, incentivos y subsidios discriminatorios, políticas de gobierno desfavorables, requerimientos de origen doméstico y requerimientos de nacionalidad, residencia y ciudadanía.

En cuanto a los requerimientos de acceso a mercados, se refieren a los límites impuestos al valor total de los activos, número de transacciones, número de proveedores, número total de operaciones, número total de personas naturales empleadas en un sector, capital foráneo o las medidas restrictivas o de requisito específico de identidad legal o capital de inversión.

En la lista de la Ronda Uruguay, se incluyeron los siguientes servicios por país participante: servicios a empresas, comunicaciones, construcción e ingeniería, distribución, educación, ambiente, financieros, servicio social y de salud, viajes y turismo, entretenimiento, cultura y deportes, transporte.

Las negociaciones en cuanto a servicios también han tenido aceptación en los acuerdos bilaterales y regionales en forma de cláusulas de servicios en general, establecidas en el Tratado de Libre Comercio de las Américas (Canadá, Estados Unidos y México); el Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela); provisiones en cuanto al comercio de servicios en Chile/MERCOSUR y Bolivia/MERCOSUR; tratados bilaterales de libre comercio que cubren servicios en el Tratado entre México/Bolivia, México/Costa Rica, Chile/Canadá; tratados bilaterales que incluyen provisiones específicas en transporte marítimo y aéreo entre Chile/México, Chile/Venezuela, Chile/Colombia, y Chile/Ecuador; y acuerdos bilaterales por sector firmados por un número de países en cada sector.

Los elementos que todo país y empresa que tenga exposición al mercado de servicios deberá tomar en cuenta cuando se negocia un área de comercio en el sector servicios son los siguientes:

- El papel y trato a los países extranjeros en los programas de desarrollo.
- Identificar los sectores, dentro del sector servicios, que gozan de una ventaja comparativa y competitiva con carácter mundial.
- Definir el papel que desempeña el sector servicios en el empleo y atracción de la inversión extranjera.
- Determinar compromisos subregionales y objetivos en servicios.

- Detectar obstáculos de acceso a los mercados, cuya naturaleza difiera de restricciones al comercio de bienes.

1.4.2. Área de Libre Comercio de las Américas

Los países latinoamericanos están próximos a integrarse en el año 2005, para lo cual anteceden una serie de reuniones y cumbres para lograr la conformación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), proceso de integración que guarda relación con el cumplimiento de las obligaciones de los países del hemisferio en el marco de la OMC. Los pilares del libre comercio de las Américas se deben edificar sobre las bases de las disciplinas multilaterales del GATT (Acuerdo General de Comercio y Aranceles) y la OMC, y los compromisos contenidos en acuerdos bilaterales y regionales de integración comercial. El establecimiento del ALCA comenzó con la Cumbre de las Américas en diciembre de 1994.

En el ALCA, el grado de liberalización del comercio de bienes es en alto grado probable dados los avances en acuerdos multilaterales, subregionales y bilaterales. Sin embargo, la liberalización del comercio de servicios requiere un nuevo enfoque. El objetivo para alcanzar en el ALCA es que se trabaje sobre la base de los acuerdos existentes, a fin de ampliar y profundizar la integración económica hemisférica, haciendo los acuerdos más parecidos. Los enfoques deben incluir su congruencia con el GATT y la Ronda Uruguay.

En la Cumbre de las Américas, se creó el Grupo de Trabajo sobre Servicios, que tiene dentro de sus funciones:

- Realizar trabajos sobre la naturaleza del comercio de servicios y su relación con otros grupos de trabajo.
- Hacer un inventario de los acuerdos, convenios y arreglos relativos al comercio de servicios existentes y se determinarán áreas de convergencia y divergencia.
- Recopilar inventario de las normas que afectan el comercio de servicios de los países dentro del hemisferio americano, e identificar los pasos necesarios para lograr la transparencia y facilitar el comercio.
- Crear una base de datos estadísticos sobre flujo de comercio de servicios en el hemisferio.
- Recomendar medidas para promover la comprensión e implementación del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), inclusive a través de la asistencia técnica.
- Formular recomendaciones específicas sobre los pasos que deben seguirse para la construcción del ALCA en este campo:

En el año 2000, Panamá tendrá la sede temporal de la Secretaría del ALCA por lo que somos actores principales en el desarrollo de este importante proceso de integración económica.

1.4.3. Normas sobre la defensa de la competencia

El 1 de febrero de 1996 se promulga la Ley 29, donde se dictan las normas sobre la defensa de la competencia y se adoptan otras medidas. En su Capítulo I, la Ley tiene como objeto proteger y asegurar el proceso de libre competencia, erradicar prácticas

monopolísticas y demás restricciones en el eficiente funcionamiento de los mercados de bienes y servicios, preservando el interés del consumidor.

Todas las entidades tanto públicas como privadas, personas naturales o jurídicas, en la República de Panamá les serán aplicables las disposiciones de la Ley 29. También conocida en el medio como Ley de Protección al Consumidor, ya que dedica en su Título II, De la Protección al Consumidor, disposiciones importantes para el mercado tanto de bienes como de servicios.

Nuestra Ley del consumidor adopta los derechos del consumidor. Los mismos datan de 1962, cuando el presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy pronuncia un discurso ante el Congreso de su país, formulando cuatro derechos básicos del consumidor.

La Organización de las Naciones Unidas aprobó por unanimidad las Directrices de la ONU a la Protección del Consumidor, dando a conocer internacionalmente éstos derechos. En nuestro país, la Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor (CLICAC), creada bajo el amparo de la Ley 29 en su Título V, reconoce ocho derechos, a enumerar:

- **Derecho al Consumo:** el derecho que tiene el consumidor a tener acceso a bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas.
- **Derecho a Elegir:** el derecho a tener acceso a una diversidad de productos y servicios diferenciados, para una mejor elección que promueva una competencia real y efectiva.
- **Derecho a la Información:** el derecho a obtener una información clara, veraz y eficiente, en los productos y servicios que adquiere y no ser

convencidos a tomar decisiones equivocadas, por información errónea o parcial.

- **Derecho a la Seguridad:** el consumidor tiene derecho a obtener productos o servicios que reúnan las condiciones mínimas; de acuerdo al uso ofrecido en términos de funcionalidad que no represente un peligro potencial para la salud y garantice una capacidad nutritiva aceptable, dentro de un escenario real y competitivo.
- **Derecho a la Compensación:** el derecho a recibir una respuesta satisfactoria ante reclamos justos.
- **Derecho a un Medio Ambiente Saludable:** el derecho a un medio ambiente físico y natural, que favorezca la calidad de las generaciones presentes y futuras.
- **Derecho a la Orientación y Educación:** el derecho que tiene el consumidor de adquirir las habilidades necesarias para actuar y tomar decisiones de consumo.
- **Derecho a ser escuchado:** el derecho a ser escuchado, por los agentes gubernamentales para encontrar la mejor solución a sus problemas con la debida representación.

En su Título II, la ley identifica como beneficiarios a los consumidores de bienes y servicios finales, quedando obligados a su cumplimiento todos los proveedores de bienes y servicios.

CAPÍTULO 2

EL MERCADEO ESTRATÉGICO DE SERVICIOS

2.1. Generalidades sobre Mercadeo:

El mercadeo está presente en nuestras experiencias diarias en un sinnúmero de formas. En cada una de nuestras transacciones comerciales, por pequeña que éstas sean, interviene un aspecto del mercadeo, haciéndonos cada día más conscientes y partícipes de una realidad mayor. Los actores en el escenario del mercadeo o marketing son la empresa como protagonista, el consumidor, los canales de distribución y los competidores.

En esencia, el mercadeo es una transacción o intercambio. El mismo tiene lugar siempre que una persona (natural o jurídica) trata de intercambiar algo de valor con otra. Las actividades de mercadeo buscan generar intercambios con la finalidad de satisfacer necesidades o deseos humanos.

El mercadeo es muchas veces confundido con el estudio de ventas y publicidad. Aunque éstas forman parte integral de la labor de mercadeo éste, involucra mucho más. El mercadeo en una empresa tiene a su cargo servir a los clientes. Es un sistema de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta, para alcanzar los objetivos corporativos. (Stanton, et. al. 1996).

La principal diferencia entre mercadeo y ventas es que éstas están dirigidas hacia el interior; el mercadeo, por el contrario, está dirigido al exterior. Las ventas incentivan la compra de un producto, luego que el mismo ha sido fabricado por la empresa. En cambio, el mercadeo investiga los requerimientos y necesidades del público, desarrolla un producto que satisfaga esa necesidad y que reditúe una ganancia. Se ajusta la oferta a la demanda del consumidor.

La toma de decisiones en mercadeo tiene que ver con la selección de mercado al cual se quiere llegar. Definido el mercado meta, las consideraciones que deben seguirse tienen que ver con las llamadas P's del marketing: producto, precio, punto de venta y promoción. La mezcla de estos elementos ha sido muy popular en la última década, y trata de definir características del producto orientadas al cliente objetivo. Es así como se define el producto físico y sus servicios, cuál es el mejor costo financiero del producto para el cliente, los intermediarios que utilizará la empresa para que el producto llegue a los consumidores y la política de comunicación por medio de la cual hacer llegar el mensaje a los consumidores, distribuidores y a la empresa en general.

2.1.1. El mercado

Luego de definir la esencia del mercadeo podemos concluir que el mercado es todo lo que se involucra o se relaciona en la actividad de intercambio. El mercado no se circunscribe al consumidor, va más allá, incluyendo a cualquier persona o grupo con los que un individuo o persona pueda tener relación de intercambio. Para que se lleve a cabo el intercambio, deberán cumplirse una serie de condiciones que no son excluyentes: la intervención de dos o más personas (naturales o jurídicas), participación voluntaria, aporte de algún valor, comunicación entre sí.

Llegamos así a una ampliación del concepto de lo que es el mercado: un lugar donde se reúnen los compradores y vendedores de productos, se ofrecen en venta bienes y servicios y se intercambia la propiedad. Están reunidos allí aquellas personas con deseos o necesidades que satisfacer, con disposición para gastar. Para efectos de nuestro trabajo, utilizamos indistintamente los términos necesidades o deseos.

2.1.2. Tipos de mercadeo

Una vez establecido el entorno de mercado meta y lo que conlleva la función de mercadeo, podemos fácilmente identificar el tipo de éste que se utilizó, dadas específicas condiciones de intercambio.

Es esencial, en el estudio de mercadeo, atender las necesidades de cada tipo de mercado, estableciendo las diferencias que lo caracterizan como puntales en la estrategia que se va seguir. Con este concepto, existen dos tipos fundamentales de mercadeo: el de bienes tangibles y el de servicios. Como tema de igual importancia, está el campo internacional del mercadeo aplicado tanto a bienes como a servicios.

El mercadeo se enfoca principalmente en dos tipos de organizaciones: las destinadas a la fabricación de productos tangibles y las que se especializan en ofrecer servicios.

En teoría, los servicios se venden de la misma manera que los bienes tangibles. En la práctica, las características que distinguen los bienes y servicios dan origen a diversos programas de mercadeo. Las estrategias y tácticas que se emplean en el mercadeo de productos no son adecuadas para el mercadeo de servicios. (Stanton, et.al. 1996.)

Podemos decir que en una organización que fabrica y vende bienes tangibles su estrategia de mercadeo se orientará hacia los atributos físicos del producto, buscará la simplificación de los procesos y estará claramente definida la producción separada del consumo. La calidad, por lo tanto, estará en función de la reducción de los defectos físicos del producto.

En cambio, en la empresa de servicios, el mercadeo trabaja en un ambiente donde los beneficios son intangibles, la heterogeneidad del servicio es un tema que cobra mayor

importancia y el hecho de que su producción y consumo son inseparables. La calidad estará en función de cómo es percibida.

“Como quiera que el servicio no es un producto tangible, para que el marketing sea eficaz no solamente es preciso satisfacer las necesidades de los clientes sino también sus aspiraciones. Sin importar el tipo de servicio –salud, transporte, alojamiento, alimentos o ventas al por menor –, la calidad, real y percibida es el bien más importante que se les debe entregar a los clientes”⁶.

Existen empresas con una mezcla de bienes y servicios que van desde aquellas que ofrecen netamente servicios, hasta las que venden netamente bienes, encontrándonos con las que venden invariablemente servicios junto con bienes tangibles. En estas empresas, los servicios tienen bienes de soporte (transporte urbano, que requiere de autobuses) y viceversa (electrodomésticos, que requieren de servicios de mantenimiento). Con esto en mente, pasemos a tratar el tema que nos ocupa: el tema de los servicios.

2.1.2.1. Mercadeo de servicios

Los servicios han evolucionado mucho hasta nuestros días. Solamente, en los últimos diez a quince años, se han dado grandes cambios en la concepción del entorno en materia de servicios y la importancia del desarrollo y especialización en el mercadeo de los mismos.

En un principio, las organizaciones de servicios abordaron el tema del mercadeo de servicios con lentitud en comparación con los proveedores de productos tangibles. Esta concepción se basa en la idea de que el servicio no tenía relación alguna con las ventas, acepción que compartía el tema de mercadeo en sus inicios. El profesional no se

⁶ Dolan, Robert J.; La Esencia del Marketing Estrategia, Vol. I, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996, Pág. 268.

veía como un negociante y por tanto no aplicaba técnicas de mercado como cualquier negocio.

En la actualidad, organizaciones lucrativas y sin fines de lucro se abocan a la tarea de mercadear sus servicios en aras de lograr sus objetivos institucionales. Dentro de los servicios que venden las empresas lucrativas, tenemos los de vivienda (alquiler de hoteles, moteles, departamentos, casas y granjas); cuidado de la casa (reparaciones de ésta, de equipo doméstico, jardinería y limpieza); cuidado de la persona (salas de estética, nutrición y belleza); atención médica, educación privada, servicios profesionales (legales, contabilidad, y consultoría general); seguros, servicios bancarios y otros servicios financieros; transporte y comunicación.

Por otro lado, tenemos aquellos servicios que prestan empresas no lucrativas, en las que la utilidad monetaria no es su principal objetivo. Entre las que podemos mencionar, están organizaciones educativas, religiosas, caritativas y filantrópicas; aspectos sociales (planificación familiar y ecología); sociales (clubes cívicos y fraternidades); atención médica (asilo, hospitales, investigación médica) y las políticas.

En los últimos años, las empresas de servicios no lucrativas han reconocido la importancia de adoptar estrategias administrativas modernas para alcanzar sus objetivos en un entorno más competitivo y de constante cambio. Han recurrido a las técnicas modernas de mercadeo, incursionando exitosamente en el mercadeo de servicios dadas las reducciones en la ayuda gubernamental; cambios fiscales en cuanto a incentivos a las donaciones; competencia de nuevas empresas no lucrativas como asociaciones contra el sida, el cáncer; causas ecológicas variadas que diversifican las opciones y exigen un trato más profesional para incentivar las aportaciones.

El mercadeo de servicios sobrepasa las barreras de la venta y se enfoca en la eficiencia y en la calidad del servicio. “En los libros de texto se hace hincapié en las cuatro P’s de marketing – producto, plaza (distribución), promoción y precio – pero en un negocio de servicios ninguna de aquéllas opera bien sin una C: la de calidad.” (Berry, et.al., 1994).

La estructura de la mezcla de mercadeo, que Phillip Kotler establece en su clásico libro **Marketing Management**, consistente en las llamadas cuatro P’s por: Producto Precio Plaza y Promoción. La misma ha sido un dogma del mercadeo desde sus inicios en los años 50’s, y de aceptación popular a partir de los años 70’s.

El nuevo enfoque de la mezcla, que no deja de ser efectiva, reafirma la teoría de recientes investigaciones en las que las cuatro P’s han sido la forma tradicional y sencilla de entender un tema complejo. No es suficiente pensar en las cuatro P’s, sino identificar componentes significativos en la estrategia corporativa. Por ejemplo, una empresa fabricante de electrodomésticos que establece como mezcla de mercadeo el producto, precio, promoción, plaza y servicio. Otra, empresa fabricante de partes automotrices, incluye no solo producto, precio y plaza, sino que añade dos componentes importantísimos: venta y calidad.

Observamos que la calidad y el servicio en nuestros días conforman parte integral de la mezcla de mercadeo que responde a las necesidades de cada producto y empresa atendiendo a circunstancias del entorno en que se mercadea el producto.

2.1.2.1.1. Entorno

Hemos pasado la era industrial, etapa económica en que producir bienes era la actividad principal. Hoy nos enfrentamos a una economía de servicios en todo el mundo. La categoría ocupacional en el área de servicios ha sido una de rápido crecimiento y de mayor remuneración en los últimos tiempos. Los consumidores destinan a los servicios cerca de la mitad de sus gastos.

El mercadeo en las organizaciones de servicios ha cambiado basado en una orientación hacia el cliente, a nuevas leyes y decisiones de tribunales de justicia que anulan restricciones y barreras en algunas industrias protegidas por el gobierno o asociaciones. Se han establecido empresas especializadas en el mercadeo de servicios y la función administrativa de mercadeo se ha incluido en los organigramas de grandes hoteles, instituciones bancarias y políticas.

Actualmente, hay preocupación en cuanto al proteccionismo en áreas de comercio internacional de servicios. Éstos, en muchos países, tienen más barreras arancelarias y no arancelarias que en el comercio de bienes tangibles. Por ejemplo, en Estados Unidos el gobierno solamente compra servicios de capacitación de empresas del país. También es ilegal el servicio al trabajador extranjero en algunos países dando prioridad a sus ciudadanos. Existe la llamada competencia gubernamental en servicios públicos, lo que impide una libre comercialización de servicios de empresas extranjeras, lo que equivaldría a una mejora en la calidad y precio de los servicios para los consumidores. La falta de regulación es un hecho que ha aumentado las alternativas : mejores tarifas aéreas, venta de servicios en comercios y supermercados).

Hoy, la homogeneidad es un asunto del pasado. Los consumidores son más exigentes y existe más variedad en todo tipo de productos. Se habla de nichos de mercados y las minorías tienen la fuerza de transmitir su deseo a miles de consumidores a una velocidad impresionante, dados los recientes desarrollos tecnológicos y de comunicación. La tecnología ha permitido conceder a los consumidores el poder de escoger directamente cualquier producto, satisfaciendo las necesidades más mínimas de los mismos (por ejemplo, la banca automatizada y ATMS).

Todos estos cambios se traducen en la Era de la Diversidad, lo que implica que el entorno del mercado debe responder a las nuevas exigencias de un mercado diverso. Es un problema de fraccionar mercados masivo, lo que implica alterar de manera radical la forma como se diseñan, fabrican, comercializan y venden los productos.

Cambios significativos en telecomunicaciones han dado cabida a una variedad de servicios y productos digitalizados por medio de redes que están creando una nueva industria internacional de servicios. Actividades como entrada de datos, desarrollo de programas de computadoras a la medida de la empresa, software, redes de Internet para promover y distribuir productos y servicios, todo en el plano global.

Desarrollar una estrategia de servicio en este entorno es crucial en el proceso de escoger la mezcla óptima y el nivel de calidad en el servicio para diversos grupos de clientes. Muy poco o un mal servicio equivale a un cliente insatisfecho que se retira; demasiado servicio, incluso el indicado, puede significar la quiebra de la empresa o subir los precios hasta un punto insostenible en el mercado. La clave de toda estrategia de servicio es segmentar los clientes, seleccionar un grupo homogéneo de clientes a quienes servir con rentabilidad. Las expectativas en cuanto al servicio son muy personales.

Segmentar mercados se orienta a lo que los consumidores necesitan; segmentar servicios se orienta a lo que los consumidores esperan. En la mayoría de los casos, al definir los segmentos de servicios al consumidor es imperativo considerar éstos muy grandes y analizar los factores que impiden lograr un servicio de calidad superior. La segmentación se convierte en la clave para igualar la oferta y la demanda.

En materia de servicios los clientes hacen comparaciones relacionando sus experiencias en el servicio recibidas de diferentes proveedores, aun cuando no se trate de la misma industria. En consecuencia, las expectativas de los clientes siguen en aumento en la medida que empresas líderes mejoran sus procesos de servicio al cliente.

A lo interno de las empresas, se hace necesario un cambio en su ambiente corporativo, orientado tradicionalmente a una estructura basada en el producto y tiene poca relación con las necesidades de sus clientes. Se debe establecer una mentalidad basada en la administración de la relación con los clientes (ARC), donde el cliente tiene prioridad a las metas corporativas internas. Bajo este concepto viejo con una presentación moderna, se establece la necesidad de estrategias orientadas a cumplir con las expectativas del cliente. “La razón es simplemente porque se ha vuelto a descubrir la pólvora: los clientes esperan interacciones personalizadas”. (Deloitte & Touche and Deloitte Consulting, 1999)

2.1.2.1.2. Demanda de servicios

Es de suma importancia conocer cuáles son las expectativas del cliente de servicios para así mejorar la calidad de los mismos. No conocer esta realidad sobre la demanda de servicios por parte de nuestros clientes implica pérdida de

dinero, tiempo y recursos en factores que pueden no ser de su interés. Al equivocarnos al definir la demanda real de nuestros clientes, perdemos terreno en un mercado altamente competitivo.

Algunas empresas que se especializan en brindar servicios desestiman la importancia de conocer lo que sus clientes quieren, y entregan lo que consideran el cliente espera, sin conocer las expectativas que pueda tener su cliente en materia de servicios. Esta brecha entre el servicio esperado y el entregado depende de tres factores que determinan la oferta en función de la demanda esperada: falta de investigación del mercado, comunicación inadecuada por parte del personal de línea hacia la gerencia y muchos niveles de gerencia, lo que separa el contacto personal con la alta gerencia.

Es así como el concepto de lo que entendemos por demanda por parte de nuestros clientes estará en función del insumo correcto hacia la empresa de las necesidades y expectativas que tienen los mismos. A medida que la brecha se hace más grande, la información llega en forma distorsionada a la empresa y ésta desarrolla un servicio deficiente y de baja calidad.

La calidad en el servicio es más difícil de evaluar para los clientes que la calidad de los productos. Por tanto, los clientes tienen diferentes criterios al evaluar el servicio, lo que hace más difícil de comprender al realizar la investigación del mercado. El cliente no solo evalúa el servicio al ser recibido, sino también durante el proceso; por ejemplo, puede haber recibido el cambio correcto de un cheque por parte del cajero en un banco, pero la evaluación también contempla el tiempo en la fila, la actitud y atención que le brinda el cajero.

Estudios realizados en Estados Unidos en el sector servicios (bancos, tarjetas de crédito, corredores de bolsa y reparación y mantenimiento de productos) nos guían a conocer la forma como los clientes evalúan la calidad del servicio. Entre los hallazgos más importantes tenemos que los clientes definen la calidad del servicio en el contexto de lo esperado, lo que puede ser definido como *“la extensión de la discrepancia entre las expectativas o deseos del cliente y sus percepciones.”* (Zeithalm, et.al. 1990).

Entre los factores que influyen en las expectativas tenemos el mensaje “boca a boca” que reciben de otros clientes, o sea, la recomendación de amigos y familiares. Otros factores que determinan la calidad y la demanda del servicio está en función de las necesidades particulares y personales del individuo, pasadas experiencias utilizando el servicio, comunicación externa (anuncios de prensa, televisión, telefonistas que anuncian fecha y hora programada de atención) (Figura No.2). El precio es un factor que influye las expectativas por su relación con la comunicación que se percibe externamente. El cliente espera recibir un servicio que esté acorde con el precio que se paga por el mismo. Esto, aunado a que la demanda de servicio tiene un carácter perecedero y fluctuante, no pueden almacenarse en la mayoría de los casos por lo que representa un reto en cuanto a la planeación del producto, la fijación de precios y promoción.

Como fruto de este estudio, se identificaron diez criterios generales que determinan la demanda y satisfacción del cliente de servicios: tangibles, credibilidad, capacidad de respuesta, competencia, confiabilidad, cortesía, seguridad, acceso, comunicación y comprensión del cliente. (Figura No. 3)

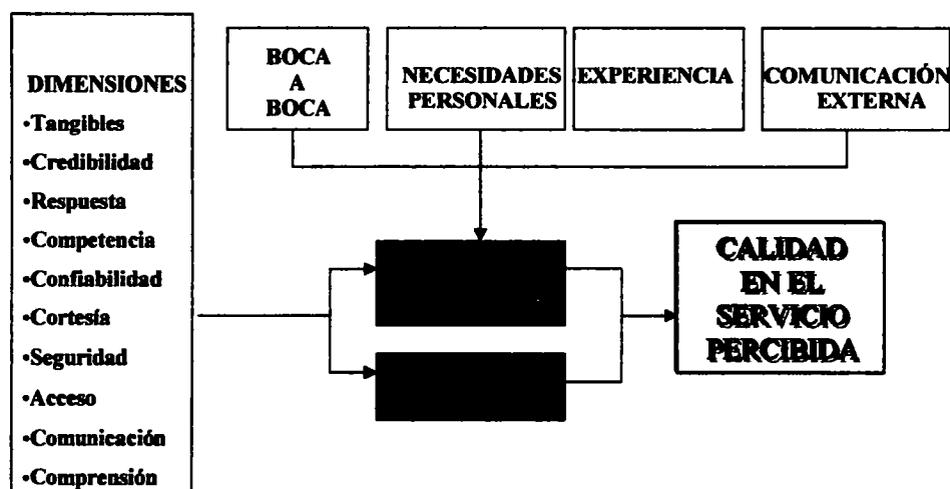
Finalmente, es importante para la empresa ponerse en el lugar del cliente, conocerlo y orientarse a brindar un servicio excepcional. “Cuanto más pueda ponerse en

el pellejo de su cliente, más podrá prestarle un buen servicio.” (Leland, Karen, et.al., 1997).

2.2. Calidad en el Servicio y Servicio al Cliente

Encontrar calidad en el servicio hoy día representa un reto para el que la busca y un logro para el que la obtiene, máxime si consideramos que la calidad en el servicio adquiere, para cada persona, características muy singulares que resultan difíciles separar y generalizar. En nuestros días, dominar el arte de administrar la calidad en el servicio se ha convertido en una de las principales tendencias en el sector de la distribución, siendo la calidad el elemento que distingue a las empresas exitosas de aquéllas que son promedio.

Figura No. 2
LA CALIDAD EN EL SERVICIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE



Fuente: Adaptada de Valerie E. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York: The Free Press, 1990)

FIGURA No. 3

DIMENSIONES GENÉRICAS UTILIZADAS POR LOS CLIENTES PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE PODRÁN HACER LOS CLIENTES
CREDIBILIDAD	Integridad, Credibilidad y honestidad del proveedor del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El hospital tiene una buena reputación? - ¿Mi corredor se abstiene de presionarme para que compre? - ¿La empresa de reparaciones garantiza su trabajo?
SEGURIDAD	Libre de peligros, riesgos o dudas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es seguro para mí utilizar el cajero automático por la noche? - ¿Mi tarjeta de crédito está protegida contra un empleo no autorizado? - ¿Puedo estar seguro de que mi póliza de seguro me ofrece una cobertura completa?
ACCESO	Accesibilidad y facilidad de contacto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tan fácil es para mí hablar con un supervisor cuando tengo un problema? - ¿La aerolínea tiene un número de teléfono sin cargo las 24 horas? - ¿El hotel tiene una ubicación conveniente?
COMUNICACIÓN	Escuchar a los clientes y mantenerlos informados, empleando un lenguaje que puedan comprender	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando tengo una queja, ¿el gerente está dispuesto a escucharme? - ¿Mi médico evita el empleo de una jerga técnica? - ¿Llamará por teléfono el electricista cuando no puede cumplir con la cita programada?
COMPRENSIÓN DEL CLIENTE	Hacer un esfuerzo para conocer a los clientes y saber cuáles son sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Alguien en el hotel me reconoce como un cliente regular? - ¿Mi corredor trata de determinar mis objetivos financieros específicos? - ¿La compañía de mudanzas está dispuesta a ajustarse a mi horario?
TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las instalaciones del hotel son atractivas? - ¿Mi contador viste en la forma apropiada? - ¿Mi estado de cuenta bancario es fácil de comprender?
CONFIABILIDAD	La habilidad de desempeñar el servicio prometido en una forma confiable y precisa	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando una abogada me dice que me llamará en 15 minutos, ¿lo hace? - ¿Mi cuenta de teléfono está libre de errores? - ¿Repararon bien mi televisión la primera vez?
ACTITUD RESPONSIVA	Una buena disposición para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio rápido	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando hay un problema, ¿la empresa lo resuelve con rapidez? - ¿Mi corredor está dispuesto a responder a mis preguntas? - ¿La compañía de televisión por cable está dispuesta a informarme a qué hora se presentará el instalador?
COMPETENCIA	La posesión de las habilidades y el conocimiento requeridos para el desempeño del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El cajero puede procesar mi transacción sin perder el tiempo? - Cuando llamo a mi agente de viajes, ¿puede obtener la información que necesito? - ¿El dentista parece saber lo que está haciendo?
CORTESÍA	Educación, respeto, consideración y actitud amistosa del personal que tiene contacto con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La sobrecarga tiene una actitud amable? - ¿Las operadoras del teléfono siempre son corteses cuando responden a mis llamadas? - ¿El fontanero siempre se quita los zapatos enlodados antes de pisar mi alfombra?

Fuente: Adaptada de Valerie E. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations (Nueva York: The Free Press, 1990).

A inicios de los años 90, se han creado productos genéricos (sin marca), a bajo precio. Esta tendencia nos indica que a medida que el producto se haga más genérico y homogéneo, la calidad determinará un factor predominante en el éxito del mismo en el mercado. En nuestros días, es sorprendente que, cuando antes, el logotipo “Made in USA” era suficiente para garantizar que un producto era confiable y de calidad, hoy, dado el desarrollo de estándares de calidad en otros países, vemos que productos alemanes, coreanos y japoneses han ganado la batalla comercial al terreno norteamericano. Las personas con un alto poder adquisitivo en Estados Unidos manejan autos BMW y aquéllas con limitaciones adquieren una marca Hyundai, por ejemplo. Esto ha traído repercusiones económicas para las empresas y para la economía del país en general.

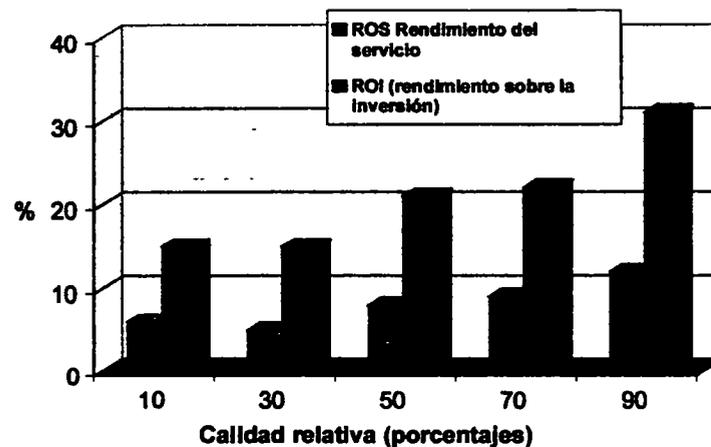
Concentrándonos en el tema de servicios, la calidad es un valor añadido que la empresa busca para obtener una ventaja competitiva, lograr la fidelidad del cliente y aumentar sus ganancias. En la Figura No. 4, observamos que perciben mejor calidad que sus competidores tienen mayor posibilidad de obtener más ganancias y participación de mercado, relación que se identifica claramente en la gráfica de calidad y participación de mercado, tomada del libro **The PIMS Principles**. (Kotler, et. al. 1997)

En su libro **Puntos Estratégicos**, Michael Kami nos habla de que Estados Unidos tiene una economía de servicios carente de servicio, lo que, en consecuencia, es una oportunidad para vencer a la competencia. Es interesante citar los aspectos en cuanto a servicio personal en deterioro, que bien se aplican a nuestro país, pues nos resultan familiares:

- “El nivel general de servicio personal está deteriorándose en los Estados Unidos y a nivel mundial:
- Los vendedores en los almacenes no están informados, están desinteresados y son rudos.

- Los cajeros son lentos e incapaces de manejar la más ligera excepción a la rutina.
- Los camareros no son ni amables ni atentos y con frecuencia son invisibles.
- Los vendedores de automóviles abandonan al cliente en el momento en que se firma la orden de compra.
- Los taxistas no son lo suficientemente rápidos ni toman la vía más corta.
- En los hoteles, los encargados de registrar el ingreso de los huéspedes y de cancelar las cuentas compiten con los encargados del servicio a la habitación en el juego de la lentitud (incluso en Suiza).
- Las entregas llegan tarde; las promesas se rompen; no se mantienen los nombramientos; las reparaciones tienen fallas; las órdenes están incompletas”⁷.

FIGURA No. 4
GRÁFICO DE CALIDAD RELATIVA



Fuente: Kotler, et.al., The PIMS Principles, 1997.

Las empresas que son reconocidas mundialmente por prestar un servicio de calidad excepcional responden al valor y no al precio. Un valor verdadero que es mercadeado, provisto y creído por los clientes; un valor adicional que encontramos en la calidad, el servicio, el transporte, la integridad, la responsabilidad, y otras cualidades que el cliente

⁷ Kami, Michael J., Puntos Estratégicos, Mc Graw-Hill Latinoamericana, S.A., Bogotá, Colombia, 1989, Págs.127, 128.

considerare equivalen a la diferencia en precios. Lo que cuesta contestar un teléfono oportunamente, responder cortésmente a las interrogantes del cliente, devolver rápidamente las llamadas son actitudes que resultan sencillas, pero que reportan grandes ganancias. Pocas organizaciones de servicios operan de esta manera, lo que supone un mayor mercado para brindar un buen servicio.

El buen servicio y su mercadeo no tienen que ver con novedades, más bien con virtudes tradicionales, como la atención y la cortesía. Así las pequeñas cosas que el competidor se olvida hacer, estrategia de sinergia que ejecutan líderes en las empresas de servicios como Domino's Pizza, Federal Express, Walt Disney, por mencionar unos cuantos ejemplos.

Estas empresas han sido exitosas en lo que Porter denomina la "cadena de valor". El mismo hace referencia al valor como la suma de beneficios percibidos que recibe el cliente menos los costos percibidos por él al usar o adquirir un producto o servicio. El análisis de la cadena de valor descompone la empresa de tal forma que se identifiquen fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generen valor. Por consiguiente, dichas actividades son integradas a la cadena de valor de forma menos costosa para la empresa y con una mayor diferenciación frente a la competencia.

En la estructura de la cadena de valor genérica se constituye a partir de tres elementos básicos:

- **Actividades Directas:** directamente comprometidas a crear valor para el comprador. Dependen del tipo de empresa y tienen que ver con la fuerza de ventas, diseño de productos, publicidad, entre otras.

- **Actividades Indirectas:** las que dan apoyo o soporte a las actividades directas, como lo son el mantenimiento y los registros contables.
- **Aseguramiento de la Calidad:** en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

De allí que se destaque un conjunto complejo de actividades en torno a la cadena de valor, denominado sistema de valor, donde la empresa está involucrada en un conjunto de actividades más complejas. Estas se subdividen en Cadenas de Valor de los Proveedores, Cadenas de Valor de los Canales y las Cadenas de Valor de los Compradores, siendo estas últimas la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que es en ellas que se determina el producto en función de las necesidades del cliente.

Kami nos insta a proporcionar un nivel de servicio un poco mejor que los competidores, pero no extraordinariamente mejor. El cliente lo percibe como un servicio superlativo y su satisfacción y reiteración de la experiencia será impresionante. Sobre el mismo tema, Berry y Parasuraman sostienen que esta idea ofrece únicamente una ventaja temporal; los competidores no se avergüenzan en igualar las innovaciones en el servicio, la ejecución superior es vital para sostener el éxito alcanzado.

“La calidad del servicio del innovador suele ser más difícil de imitar que su concepto de servicio. Esto se debe a que un servicio de calidad proviene de un liderazgo inspirado a lo largo de toda la organización, de una cultura corporativa orientada al cliente, de un excelente diseño del sistema de servicios, del uso eficiente de la información y la tecnología y de otros factores que se desarrollan lentamente en una compañía, si es que se desarrollan. Una cosa es entrar en el negocio de entrega de pizzas a domicilio, y otra cosa es prestar este servicio tan bien como lo presta Domino’s Pizza.”⁸

⁸ Berry, Leonard L., et. al., Marketing en las Empresas de Servicios, Compita mediante la calidad, Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1994.

Es importante que la gerencia tome en cuenta seriamente la calidad en el servicio y el servicio al cliente como aspecto primordial en su estrategia de negocios. El ignorar su importancia, traerá como consecuencia una búsqueda sin fin para el logro de sus objetivos empresariales. Como bien parafrasea el Dr. Jurán en su trilogía sobre la calidad en el seminario “Última Palabra”, en noviembre de 1994, “a quien no sabe adónde va, cualquier camino le da lo mismo”, y por tanto, no se puede arrancar sin una clara y detallada definición de lo que se debe entregar. Por tanto, es preciso antes de emprender la tarea, tener un adecuado dominio de la técnica que se utilizará. En materia de calidad en el servicio, se han hecho importantes avances que nos ayudan a identificar a nuestros clientes, sus expectativas y el fin último que nos obliga a crear un producto con plena justificación de sus necesidades.

2.2.1. Modelo conceptual de calidad en el servicio

Los modelos más reconocidos proponen que la calidad que se percibe en el servicio es comparable con las expectativas del cliente y las cualidades de éste. De allí que se destaquen principalmente tres modelos de calidad en el servicio: el Modelo Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), El modelo de Grönross (1984) y el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Pasemos a describir cada uno de éstos:

El Modelo Sasser, Olsen y Wyckoff se basa en la hipótesis de que el consumidor establece sus expectativas en función de atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente opta por uno de los siguientes planteamientos:

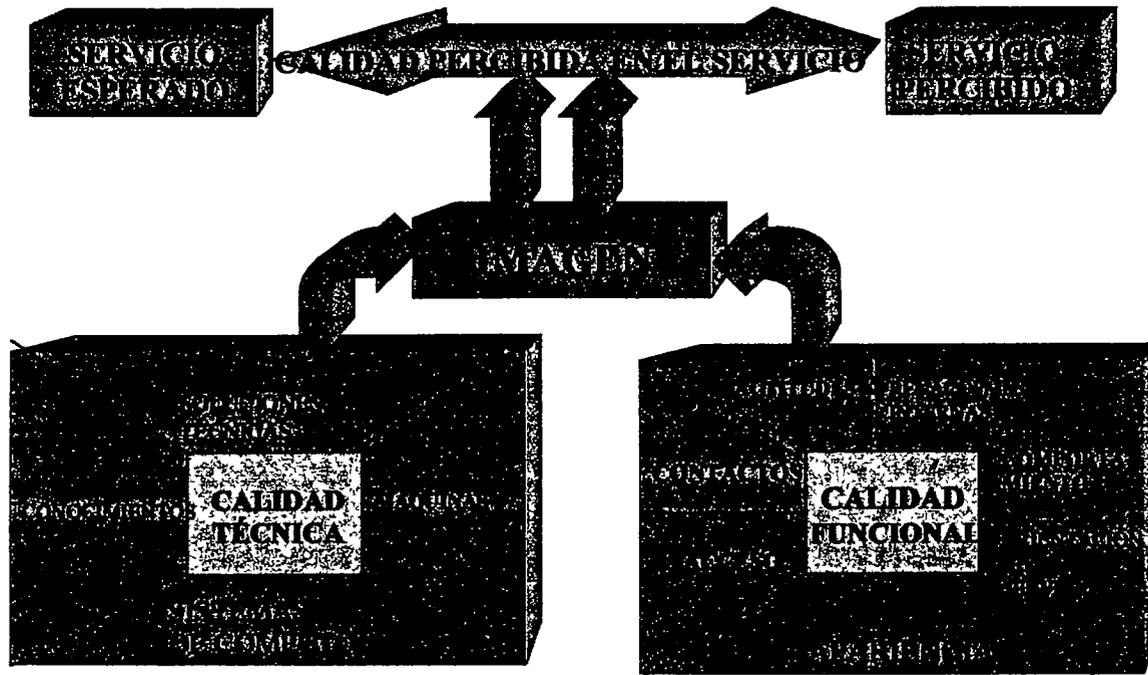
- **Selecciona un único atributo de referencia**

- **Selecciona un único atributo con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción**
- **Considera el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (el consumidor acepta tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).**

El Modelo de Grönross propone que existen tres factores que determinan la calidad de un servicio: calidad técnica (enfoque objetivo del consumidor); calidad funcional (forma en que el servicio es prestado), e imagen de la empresa que percibe el cliente (basada en las experiencias de los factores antes mencionados). Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la técnica y que el encuentro entre el proveedor del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. (Figura No. 5)

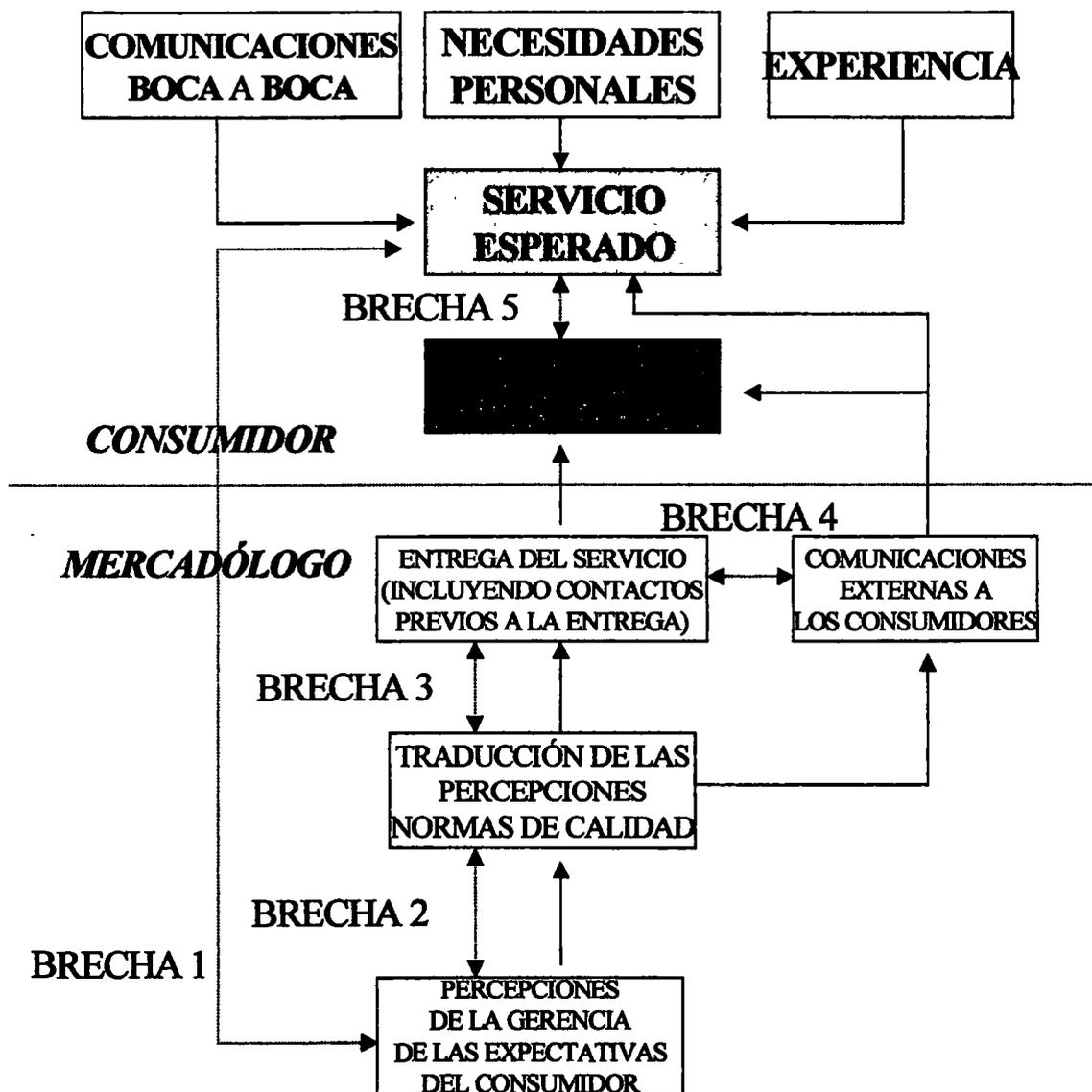
El Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, más conocido como el Modelo SERVQUAL, considera que la calidad en el servicio es abstracta debido a las características del mismo (intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad). El modelo separa la calidad esperada de la calidad percibida. (Figura No. 6)

FIGURA No. 5
MANEJO DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL SERVICIO



Fuente: Kotler, Philip, et.al., Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1997.

FIGURA No. 6
MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD



Fuente: Kotler, Philip, et. al., Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, 1997, Pág. 358.

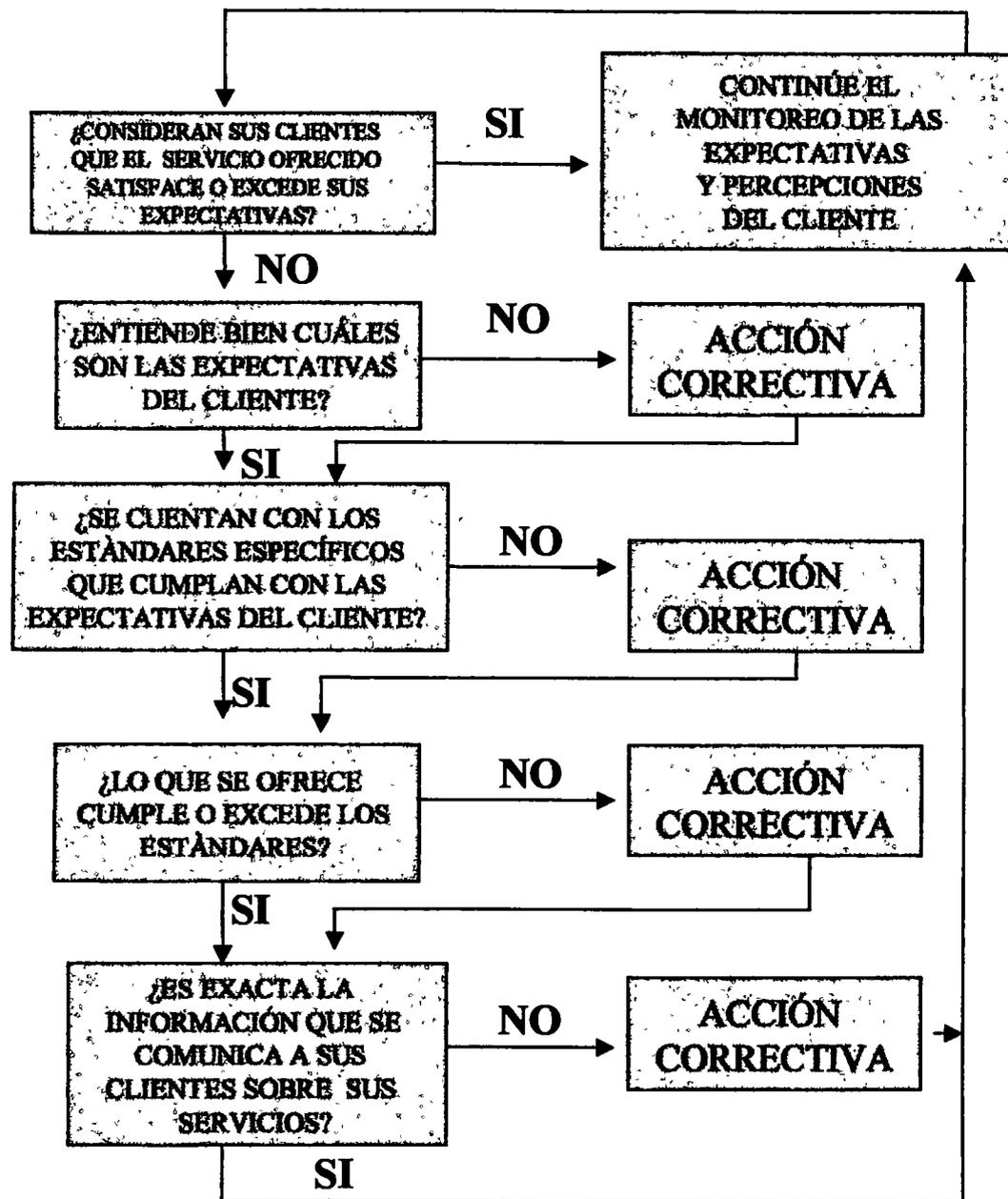
2.2.2. Proceso de mejoramiento continuo

Luego de identificados los problemas que amplían la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido, es necesario tomar acción concreta para atacar y resolver los mismos. En la medida en que se identifiquen y se corrijan los errores administrativos y de disonancia en cuanto al mejoramiento de la calidad, más cerca estaremos de alcanzar los objetivos corporativos de excelencia y rentabilidad. (Figura No. 7)

La calidad en el servicio al cliente es hoy día algo excepcional, muy difícil de lograr. El proceso involucra cambios radicales y completa reestructuración de la empresa y de su cultura organizacional en la mayoría de los casos. El primer obstáculo que la empresa debe salvar en la búsqueda de la calidad en el servicio es la carencia de liderazgo. En una organización, todos son responsables de la calidad.

Cada empleado encaja en patrones definidos de disposición para brindar un servicio de calidad. Un tipo de empleado puede tener interés y habilidad para prestar un buen servicio; otro puede estar interesado, mas no cuenta con la destreza o habilidad para brindar un servicio de calidad; un tercer tipo cae en la categoría de empleado de no tener ningún interés aunque posea las cualidades y capacidad necesarias y, finalmente, tenemos el individuo que no tiene ni el interés ni la capacidad de brindar un buen servicio. (Figura No. 8)

Figura No. 7 MODELO DEL PROCESO CONTINUO DE MEDIR Y MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Adaptada de Valarie E. Zeithaml, et. al., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. (Nueva York: The Free Press, 1990).

FIGURA No. 8
MATRIZ DE DISPOSICIÓN / HABILIDAD DE SERVIR

	NO SE DESEA SERVIR	DESEO DE SERVIR
HABILIDAD PARA SERVIR	TRES	UNO
FALTA DE HABILIDAD AL SERVIR	CUATRO	DOS

Fuente: Valarie A. Zeithaml, et al. Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, 1990, Pág. 136.

La capacidad de liderazgo en la empresa consiste en hacer que todos los individuos piensen y actúen según el primer tipo de empleado (tenga interés/habilidad para dar un buen servicio). La calidad en el servicio no es asunto de delegar funciones, es tomar acción y compromiso para hacer llegar una cultura renovada a todos los niveles de la organización, de lo contrario, nada sucederá.

Para brindar calidad en el servicio, la empresa debe implementar un enfoque de información para la toma de decisiones, lo que consiste en: tener una carpeta de métodos de investigación (investigación cualitativa – focus group; llamadas directas a clientes por parte de la gerencia; e investigación cuantitativa (investigación de

expectativas/percepciones); comprador misterioso en establecimientos que proveen servicios; encuestas a los clientes tan pronto reciben el servicio).

Otra forma de obtener información para la toma de decisiones es la aplicación de una investigación que sirva de “fotografía” en un momento determinado, con sucesivas revisiones de seguimiento que señalen patrones y tendencias. Métodos como SERVQUAL u otros mencionados anteriormente, deben ser administrados con regularidad para establecer patrones y detectar deficiencias a tiempo.

También es importante en el proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio hacer investigaciones entre el personal y la alta gerencia. Este proceso resulta tan crítico e importante como la investigación a los clientes. Hacer que el personal participe y se involucre en el proceso de la calidad en el servicio es un punto de partida para identificar obstáculos en el servicio que se brinda día a día.

Finalmente, los resultados de las investigaciones deben ser compartidos con los empleados. Usualmente, las empresas comparten la información con la alta gerencia y no así con los empleados de línea, lo que amplía la brecha de comunicación entre lo que la gerencia comunica y la ejecución final.

La calidad en el servicio de nuestros días es una tarea que la gerencia debe afrontar de forma activa añadiendo calidad al servicio, utilizando la tecnología y comunicación para agilizar los procesos; desarrollando el recurso humano y aumentando la marca de excelencia por alcanzar.

El servicio excepcional es el vehículo que nos llevará a un mejor mañana para aquel que lo entrega, para el que lo recibe, para el futuro desarrollo de nuestro país y de nuestra competitividad económica.

2.3. Estrategia de Mercadeo para Servicios

“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí” (Proverbio del Corán.

Es una frase que hemos visto citada en varios textos durante nuestra revisión bibliográfica (Jurán, 1994), (Lachman, et. al., 1996), (Stanton, et.al., 1996). Dicho que utilizamos de igual manera para enfatizar sobre la importancia de la planificación estratégica en el logro de nuestros objetivos corporativos.

Si bien es cierto podemos contar con la receta de la calidad en el servicio, necesitamos un plan de trabajo, un manual de calidad, un libro bajo el brazo que nos conduzca sin dudas a lograr el éxito. En términos de mercadeo, es necesario un plan estratégico que se ajuste a las características propias de la empresa, su producto y su mercado.

En un entorno cambiante, la planeación estratégica nos ayuda a adecuar la empresa y sus recursos para aprovechar las oportunidades.

“Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra, la ventaja *competitiva*. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores”⁹

En un mundo donde la competencia es mundial, donde los cambios tecnológicos son constantes, la sociedad cambia sus patrones de conducta, necesitamos un plan estratégico lo suficientemente flexible y dinámico que ubique a la empresa en los primeros lugares del mercado. Esta estrategia ha funcionado para grandes empresas hoy en día, que han reconocido el valor de este tipo de plan (el ejemplo japonés es un hecho contundente), y

⁹ Ohmae, Kenichi, La Mente del Estratega, Libros Mc Graw-Hill de México, S.A. de C.V., 1983, Pág. 37.

otras que se han quedado estáticas perdiendo cada día mercado y dinero. Empresas que no tuvieron la suficiente visión para conocer a tiempo cambios como: autos compactos, la computadora personal y productos étnicos, por ejemplo.

La administración moderna contempla en el planeamiento corporativo el establecer una misión como organización sobre los clientes que atiende las necesidades que satisface y los productos que ofrece. Los objetivos corporativos trascienden el núcleo privado de la empresa identificando quiénes son los usuarios y lo que esperan de nuestros productos y servicios. Las organizaciones pueden perseguir objetivos comunes; sin embargo, se diferencian en las estrategias que utilizan para alcanzarlos.

“En un mundo libre y económicamente competitivo, el desempeño de una corporación no tendrá estabilidad si permite que su atención se aparte de su misión básica de negocios: servir a sus clientes. Si logra en forma constante tener éxito sirviendo a sus clientes con más eficacia que sus competidores, las utilidades le llegarán como derivación”¹⁰.

La planeación estratégica de mercadeo se efectúa en tres niveles, a saber:

- Planeación Estratégica de la Compañía: la empresa establece sus planes a corto y largo plazo, su misión y visión corporativa. Estas estrategias globales son el marco general para las diferentes tácticas y áreas funcionales de la organización.
- Planeación Estratégica de Mercadeo: esta planeación debe ser coordinada con la planeación global de la empresa y se refiere específicamente a las metas y objetivos de la Gerencia de Mercadeo de la misma.

¹⁰ Omaha, (sup. cit.)

- **Planeación Anual de Mercadeo:** planes a corto plazo para las funciones de la organización. En un período usual de un año, se hace la planeación estratégica de mercadeo de toda la empresa. (Figura No.9)

2.3.1. Desarrollo de la estrategia de mercadeo

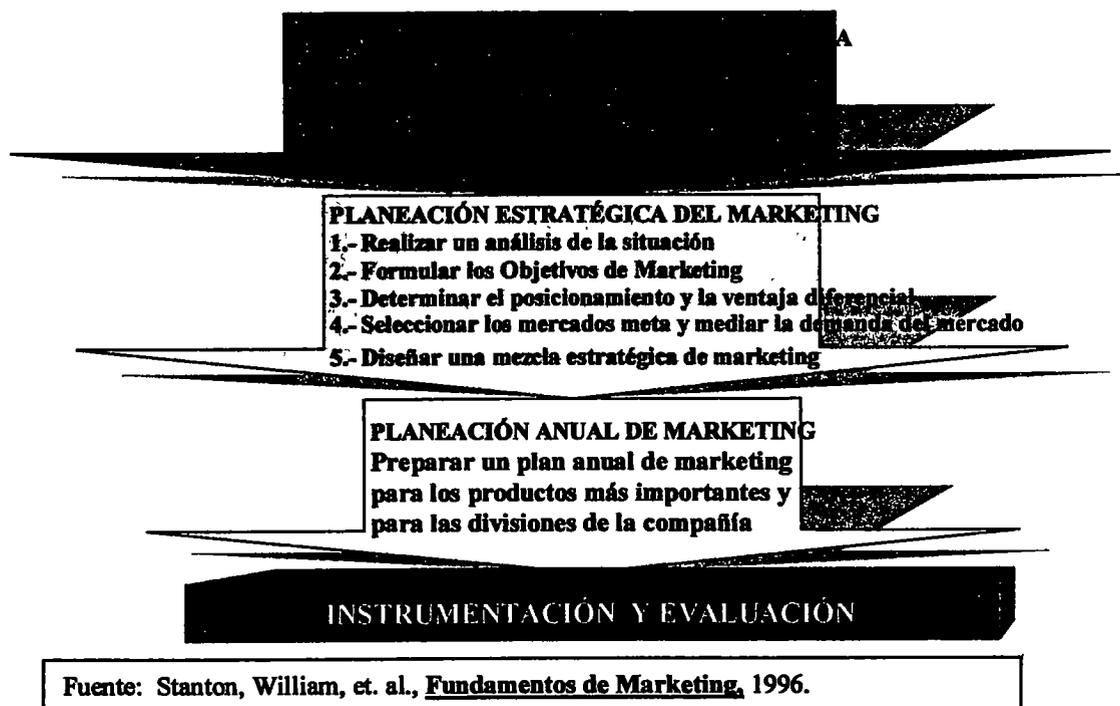
Nos concentraremos en la planeación estratégica de mercado que consiste en realizar un análisis de la situación, formular objetivos de mercadeo, determinar el posicionamiento y ventaja comparativa, seleccionar los mercado meta, diseño de la mezcla de mercadeo.

El análisis de la situación consiste en una revisión del entorno actual del mercado. Esto involucra no sólo la información inmediata, sino aspectos del macroentorno, lo que incluye cambios tecnológicos, legislativos, sociales y tendencias económicas. En cuanto al mercado, definir participación, tendencias, competencia, oferta de productos y patrones de distribución. Un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una de las técnicas comúnmente utilizadas en esta fase. La accesibilidad, recolección, organización y manejo eficiente de la información es crucial en esta etapa, pues, dependiendo de la rapidez con que pueda ser recolectada y asimilada, más rápido la empresa puede adaptar dichos cambios a su estrategia.

Los objetivos en toda estrategia de mercadeo deben ser alcanzables, consistentes, enunciarse de manera clara y preferiblemente en forma cuantitativa. Los objetivos deben ser ordenados por su importancia, asignando los recursos consecuentemente; los mismos deben estar acordes con la estrategia global de la empresa.

Definir el mercado meta responde a una estrategia para mercados específicos, que constituya una serie de políticas y normas que relacionen un servicio o grupo de servicios en particular con un determinado conjunto de mercados

FIGURA No. 9
SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN



El plan de mercadeo estratégico desarrolla la mezcla de mercado. Se define la mejor combinación de producto, precio, plaza y promoción que ha de asegurar que el servicio sea el indicado de acuerdo con sus características, su imagen, disponibilidad y valor percibido. En la mezcla de servicios, se aconseja ampliar aspectos como personal y entorno físico, siendo este último el equivalente a “plaza” para efectos prácticos.

Albert W. Frey propone que todas las variables en mercadeo se pueden agrupar en dos factores: La oferta (que incluía el producto, el empaque, la marca, el precio y el

servicio) y los métodos (conformados por los canales de distribución, la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción y la propaganda). (Ver Fig. No. 10)

Figura No. 10			
La Mezcla de Mercadeo y las cuatro P's			
PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cobertura	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Marca	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Transporte	Ventas Electrónicas
Tamaño	Márgenes	Almacenaje	
Garantía	Condiciones	Despachos	
Servicios			
Devoluciones			

Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es>, Gerencia de Mercadeo.

Como hiciéramos referencia con anterioridad, el concepto de mezcla de mercadeo y las cuatro P's han constituido la piedra angular determinante en la estrategia de mercadeo por de cuatro décadas. Sin embargo, se aportan nuevos enfoques, como resultado de nuevos planteamientos empresariales, la migración del valor, relación con el cliente y mercadeo de relaciones; tendencias que tienen nuevas corrientes que influyen sobre la actual práctica de mercadeo.

2.3.2. El concepto de producto servicio

Como lo hemos señalado a lo largo de nuestro estudio, las características propias de los servicios hacen su definición un tema complejo. El concepto general de producto contempla la idea central de que todo producto ofrece un conjunto básico de

características que desde la perspectiva del consumidor se consideran esenciales. Kotler (1986, 1988) hace una distinción entre producto esencial, tangible y aumentado. Levitt (1980), por su parte, distingue entre producto genérico, esperado y aumentado. En el caso de los servicios, la esencia se basa en aquellos que responden a las necesidades específicas de quienes los utilizan. Por ejemplo, el servicio de mensajería sería esencial o genérico que satisface las necesidades de envío para el consumidor. Esto asocia el servicio de mensajería con una empresa que le imprime forma y le da una identidad específica (oficina de correos, carros de mensajería, motos, volantes, etc.), lo que añade los atributos de tangibilidad esperados por los clientes. El elemento aumentado incorpora actividades que van más allá de las que el consumidor esperaría (entrega en 1 hora, servicio puerta a puerta, confirmaciones de recibo, etc.).

En la estrategia de servicios, el logro de los objetivos se concentra en identificar las características esenciales de cualquier servicio, y desarrollar características añadidas que aumenten el mismo. En el caso de los servicios, esta tarea se considera todo un arte dadas sus características básicas: su intangibilidad, su inseparabilidad, y su heterogeneidad. La estrategia consiste principalmente en enfrentar este problema inicial y resolverlo. Un ejemplo en el caso de los servicios financieros son las tarjetas de débito y crédito, cuya presentación es una prueba tangible del servicio de transferencia y préstamo de fondos.

Otro reto para el estratega es lograr representar tangiblemente un servicio por medio de un proceso de diferenciación y estableciendo lealtad y fidelidad a la marca. Desarrollar una representación tangible del servicio se hace imperante para impulsar una estrategia promocional exitosa.

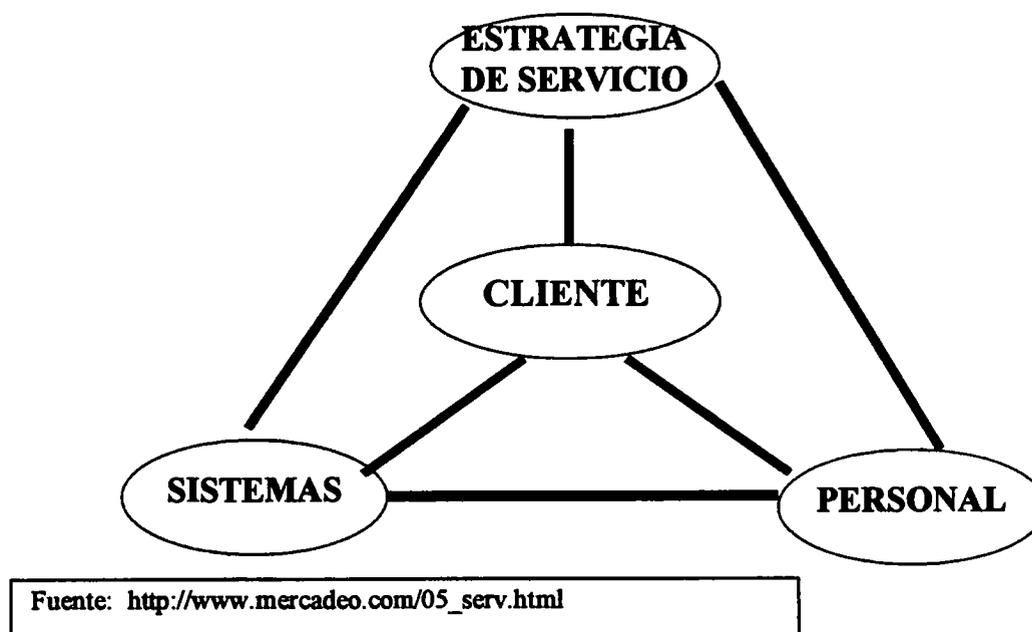
“La marca es un atributo que a menudo se considera central para el mercadeo de productos, pero es menos común en el sector de servicios (Cowell, 1984). El problema obvio asociado con la determinación de marcas para los servicios es la dificultad de mantener un nivel consistente de calidad.” ¹¹(*el subrayado es nuestro*)

La calidad como elemento determinante en la estrategia de mercadeo de servicios separa el servicio básico del esperado, y una excelente calidad sería definitivamente un atributo aumentado en cualquier servicio. Es el éxito que diferenció Federal Express con su servicio puerta a puerta en todo el mundo, y la base de su éxito corporativo.

La estrategia de mercadeo deberá ser consecuente con el producto; en nuestro caso particular, sería una estrategia del servicio, diseñada para las necesidades específicas del cliente. El servicio es un todo complejo para el cual se conceptúan modelos estratégicos como el llamado “Triángulo del Servicio”, ideado por Jan Carlson. Se concibe el servicio como una interacción de varios elementos donde la estrategia de servicio, viene a ser uno de ellos, junto con el personal y los sistemas. Se necesita que la empresa estudie objetivos y metas específicas, defina la logística y soporte del personal y los sistemas que proveen el servicio al cliente. (Figura. No.11)

¹¹ Ennew, Christine, et. al.; Trad. Mercadeo Estratégico de Servicios Financieros, Legis Editores, S.A. Santa Fé de Bogotá, Colombia, Pág. 84.

Figura. No. 11
El Triángulo del Servicio



2.3.3. Publicidad y promoción de servicios

Por medio de la publicidad y la promoción, la empresa de servicios se comunica con sus clientes y consumidores potenciales. Es en esta etapa que el plan estratégico llega más allá de la organización, hasta sus clientes. La promoción forma parte de la mezcla de mercadeo y tiene como objetivo influir en el público. El problema que encara la empresa de servicios al abocarse a la tarea promocional y de comunicación, es desarrollar un mensaje que supere la limitación de no tener productos físicos para presentar a los consumidores, y hacerlos tangibles por medio de su mensaje promocional.

Es aquí donde la publicidad desempeña un papel importante como instrumento promocional de los servicios, interactuando con otros métodos promocionales, proceso conocido como mezcla promocional :

- **La venta personal:** venta directa de los servicios por parte de un representante de la compañía al cliente.
- **Publicidad:** comunicación masiva e impersonal. El hecho de que la intangibilidad de los productos dificulte la transmisión del mensaje, su objetivo es principalmente crear un conocimiento del consumidor sobre la empresa y sus productos, por medio de representaciones tangibles de los mismos o asociando el producto con un objeto físico. (Snoopy, para Metlife, por ejemplo).
- **Promoción de Ventas:** actividad que incentiva la compra. Complementa la publicidad y facilita la venta personal. En servicios, la forma más común de promoción son los puestos de venta, por ejemplo en ferias y convenciones. Igualmente, un obsequio sin compromiso para estimular la compra de ciertos productos resulta atractivo, ya que el cliente se lleva algo tangible por su compra.
- **Relaciones Públicas:** serie de actividades de comunicación que crean una imagen positiva de la organización y sus productos. Es importante que la empresa tenga una clara identidad corporativa. La identidad corporativa se logra por medio de símbolos, material promocional, diseño de sus oficinas, uniformes y apariencia de su personal, por ejemplo. El patrocinio de actividades deportivas, culturales, filantrópicas, son ejemplo de actividades que mejoran y crean una positiva imagen corporativa en el ramo de servicios.
- **Publicidad no pagada:** noticias y reportajes sobre la organización y sus productos.

En el mercadeo de servicios, la comunicación del mensaje depende de la claridad con que llega a la audiencia meta. No sólo basta con tener la mezcla adecuada y un público receptor atento; es importante hacer llegar correctamente el mensaje. El uso efectivo de los canales de información y sus componentes evita mensajes distorsionados e ineficaces.

2.3.4. Política de precios:

La rentabilidad de la empresa depende de la política de precios que se determine en la mezcla de mercadeo; determina la demanda del mercado y afecta la posición competitiva de la empresa. En servicios, el precio es un instrumento competitivo importante; sin embargo, el precio no siempre se ajusta a las expectativas de los consumidores. Es este término de intercambio monetario por un beneficio, el que se debe manejar estratégicamente al establecer los precios en materia de servicios.

Para establecer una política de precios efectiva, se debe tener pleno conocimiento de los costos fijos y variables de la empresa, y de la sensibilidad del consumidor ante el precio de un servicio determinado.

De los diversos temas que se pueden tratar respecto a la fijación de precios en la estrategia de mercadeo de servicios, como puede ser la relación precio y competencia, precio y legislación, precio y riesgo (el caso de productos financieros), nuestro trabajo hace énfasis en la estrategia de precios con relación a la calidad.

Como mencionamos anteriormente, existen factores que determinan el valor agregado o aumentado de un producto; estos factores anulan el efecto competitivo y el impacto que el precio pueda tener para un producto determinado. Son factores de

diferenciación como la marca, la demanda, la facilidad en la compra y la calidad pueden ser más importantes para el consumidor que el precio. El precio se convierte en comunicador de las percepciones que pueda tener el consumidor de la calidad del producto o servicio. Un precio más elevado supone una mejor calidad y viceversa.

Los años '90 se han nombrado como la "década de valor" en los Estados Unidos. Por valor nos referimos a la relación de beneficios percibidos (calidad, imagen y comodidad de compra) con un determinado nivel de precios.

Un negocio de mercancías produce artículos y servicios que no se diferencian de los que ofrecen los competidores, excepto posiblemente por el precio. (Kami, 1989).

Una estrategia genérica es la de las especialidades. El negocio debe poseer una originalidad real o percibida (diferente del precio) que atrae a los clientes (licencias, servicios, entrega, calidad, etc.).

En el mercado, no debemos competir basado en el precio. Se necesita garantizar costos de producción bajos, alta tecnología y suficiencia económica para sobrevivir con pérdidas mientras nuestros competidores se destruyen en la guerra de precios. Tampoco debemos competir reduciendo márgenes. Más bien se deben aumentar márgenes reduciendo los costos, modernizando, apoyando los productos y la fuerza de ventas. "La guerra competitiva debe estar basada en el valor y no en el precio" (Kami, 1989). Este concepto debe ser trabajado en forma constante y consistente.

2.3.5. Selección y entrenamiento de la fuerza de ventas:

Como toda estrategia de mercadeo, no podemos olvidar el uso de los intermediarios y los canales de distribución que nos servirán para hacer llegar nuestro

servicio a nuestros clientes, el personal de ventas. En servicios, esta fase es tan importante como el diseño del producto, debido a que forma parte integral del mismo por su característica de inseparabilidad en su producción y consumo.

La principal actividad al momento de la entrega del servicio es coordinar todo el proceso de su venta. En la distribución de servicios, se cuentan con solo dos canales de distribución, a saber:

- **Productor – Consumidor:** por ser el servicio intangible, el proceso de producción y la venta requieren del contacto personal entre las partes. El canal es directo, el caso de los servicios profesionales (médicos, legales, financieros) y servicios personales (salas de belleza, gimnasios).
- **Productor – Agente – Consumidor:** en los servicios, no siempre es necesario que el productor esté en contacto directo con el consumidor. Los intermediarios tienen un papel importante en el proceso, como es el caso de ventas, productos en garantía y algunos servicios financieros. Mediante los agentes, se venden servicios como viajes, publicidad, seguros, valores, entre otros.

Por medio de la venta directa, se negocian y venden gran cantidad de servicios financieros. Las ventas de servicios estarán en función de su fuerza de ventas. También es el método más seguro de transmitir un mensaje uniforme hacia el mercado meta. El éxito de la estrategia de ventas directas estará basado en la interacción del cliente con el vendedor, el conocimiento de éste y habilidad de lograr un ajuste del servicio, de acuerdo con las necesidades de los clientes en particular, mediante un trato personalizado. Los clientes, en su mayoría, prefieren representantes de ventas honestos, confiables, útiles y

que tengan conocimientos, características que debe buscar la empresa al seleccionar a sus vendedores.

El reclutamiento de la fuerza de ventas estará en función de las habilidades necesarias para la venta del servicio y a la complejidad del mismo. Por ejemplo, en el caso de servicios médicos, se contratan los llamados visitantes médicos, que resultan ser una fuerza de ventas que cuenta con conocimientos de la industria médica.

Más allá del conocimiento, el perfil de las características deseables en un candidato a la posición de agente de ventas debe ser coherente con la cultura corporativa. Es la alta gerencia, la que en el proceso de planeación y estrategia corporativa define el perfil deseado de su fuerza de ventas.

Dentro de las características con las que cuentan los vendedores con éxito, tenemos la honestidad, la integridad personal, la autoestima, la confianza, la motivación interna y el deseo de sobresalir. Es el Gerente de Ventas quien, en primera instancia, debe ser modelo representativo de dichas características.

Al momento de reclutar, la empresa puede optar por alguna de las siguientes pautas:

- Reclutar y capacitar a los vendedores en un proceso grupal. Se contratan a más vendedores de los necesarios y se eliminan los ineficientes. Proceso que además de ser costoso, consume mucho tiempo de la gerencia.
- Reclutar solo a los vendedores necesarios. Por lo general, se contratan a candidatos poco deseables por la urgencia de cubrir una posición.
- Reclutar en forma continua: establecer altos estándares y no contratar a los que no los cumplan. Tener disposición de contratar a los candidatos deseables, aunque no existan vacantes en el momento.

La comunicación es un factor clave para la calidad en el servicio. Es así como la fuerza de ventas debe estar debidamente entrenada sobre conceptos técnicos y entender la línea de servicios que se ofrece y transmitir sus conocimientos en forma sencilla. Deben tener un conocimiento claro de los objetivos empresariales, percibir las necesidades de sus clientes, responder adecuadamente ante los mismos.

Para que la fuerza de ventas sea efectiva, se requiere que la misma sea entrenada continuamente en las características y bondades del producto o servicio, sobre las políticas, procedimientos y planificación de la empresa, últimos avances en técnicas de ventas en temas de identificación de clientes, prospectos, comunicación y seguimiento.

CAPÍTULO 3
EL MÉTODO SERVQUAL

En los capítulos anteriores, pudimos obtener una idea integral del entorno y sobre el tema de mercadeo de servicios. Basándonos en estos conocimientos, abordamos con toda libertad el tema del Método SERVQUAL como instrumento útil para la investigación de la calidad en el servicio al cliente.

El Método SERVQUAL goza de popularidad, toda vez que complementa los conceptos de expectativa y percepción en un solo medio de medición. SERVQUAL; es innovador toda vez que ataca directamente un tema que muchos han dejado de lado por lo difícil y complejo: medir y cuantificar la calidad en el servicio.

Nuestro trabajo consiste en aplicar la encuesta validando empíricamente su uso como método de investigación en nuestro mercado.

“A nadie se le debe encargar una tarea si no se verifica primero que tenga un adecuado dominio de las técnicas a utilizar. De aquí que la primera tarea de la alta gerencia es verificar que cada uno de los integrantes de un Equipo de Mejora tiene el dominio adecuado de la metodología a utilizar, y si no fuera así, asegurarse de que recibirá la capacitación apropiada antes de abordar su tarea”. (Jurán, 1994).

Con estas palabras en mente, procedemos a explicar en detalle el Método SERVQUAL, su estructura, la escala y técnicas de medición de las variables.

3.1. Diseño Estructural del Método:

Basado en el concepto de servicio al cliente y las diez dimensiones en su experimento exploratorio, los creadores del Método SERVQUAL pasan a la fase cuantitativa del experimento, desarrollando un instrumento para medir las percepciones que tiene el cliente sobre la calidad en el servicio. La estructura de ese instrumento debe contar con propiedades estadísticas y aceptación.

Los diseñadores adoptaron escalas que miden aspectos que no se observan directamente. Se eligieron 97 ítems que capturan las diez dimensiones de la calidad del servicio que fueron detectadas en la fase exploratoria:

- **Tangibles:** apariencia física de las instalaciones, el personal y el equipo.
- **Confiabilidad:** habilidad de desempeñar el servicio prometido eficientemente.
- **Capacidad de respuesta:** deseo de ayudar a los clientes y proveer un servicio inmediato.
- **Competencia:** posesión de las habilidades requeridas y los conocimientos requeridos para dar el servicio.
- **Cortesía:** educación, respeto, consideración y trato amistoso del personal de contacto con el cliente..
- **Credibilidad:** integridad y honestidad del que provee el servicio.
- **Seguridad:** libre de peligro, riesgos o dudas.
- **Accesibilidad:** disponibilidad en caso de contacto.
- **Comunicación:** mantener al cliente informado en un lenguaje simple y escuchar sus necesidades.
- **Comprensión:** hacer un esfuerzo por conocer al cliente y sus necesidades.

La escala es de siete grados que van desde 7 (totalmente de acuerdo) a 1 (no estoy de acuerdo) que acompaña a cada frase. El instrumento fue puesto a prueba y pasó por un proceso de purificación para eliminar ítems que no lograban hacer una discriminación concreta. El proceso de selección se basó en muestras de 190 clientes cada una en cuatro firmas reconocidas con presencia nacional en los Estados Unidos. Las frases se igualaron

y separaron para medir las expectativas y las percepciones y se les asignaron signos positivos y negativos a los resultados, siendo los resultados positivos sinónimo de una percepción de calidad alta. El instrumento fue disminuido en dos terceras partes, quedando finalmente uno (encuesta) de 22 ítems, que cubren cinco dimensiones de calidad: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La escala original se condensa en las cinco dimensiones SERVQUAL a saber:

- **Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Recursos Tangibles:** aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Diligencia:** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente
- **Garantía:** los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- **Empatía:** la capacidad de prestarles a los clientes la atención individual y cuidadosa.

Por lo tanto, SERVQUAL tiene sólo cinco dimensiones distintivas que son facetas concentradas de las dimensiones originalmente conceptuadas. Es así como al tabular la encuesta, la misma se agrupa en las cinco dimensiones, siendo la frase 1-4 correspondientes a tangibles; 5-9, confiabilidad; 10-13, capacidad de respuesta; 14-17 seguridad, y 18-22, a empatía. El valor para la empresa obtenido de cada una de las dimensiones puede ser utilizado entonces a través de todos los consumidores,

promediando sus resultados SERVQUAL de los enunciados que corresponden a cada dimensión.

Estas dimensiones, que han sido probadas en cientos de industrias en los Estados Unidos muestran una estadística representativa del criterio estándar que los clientes utilizan para evaluar la calidad de los servicios. El área crítica que los estudios señalaron la más importante para los clientes fue la confiabilidad. Los clientes potenciales, sin embargo, marcaron mayor tendencia a la dimensión que mide la tangibilidad como área crítica en la calidad del servicio.

La investigación no solo provee información valiosa sobre la brecha entre expectativa y percepciones de calidad de los clientes de determinado servicio, sino que es útil para que la empresa identifique las posibles causas a deficiencias en la entrega de calidad en el servicio. Se establecen, entonces, una serie de brechas organizacionales que la empresa deberá reducir con el fin de lograr la eficiencia y calidad en el servicio al cliente. (Figura No.12)

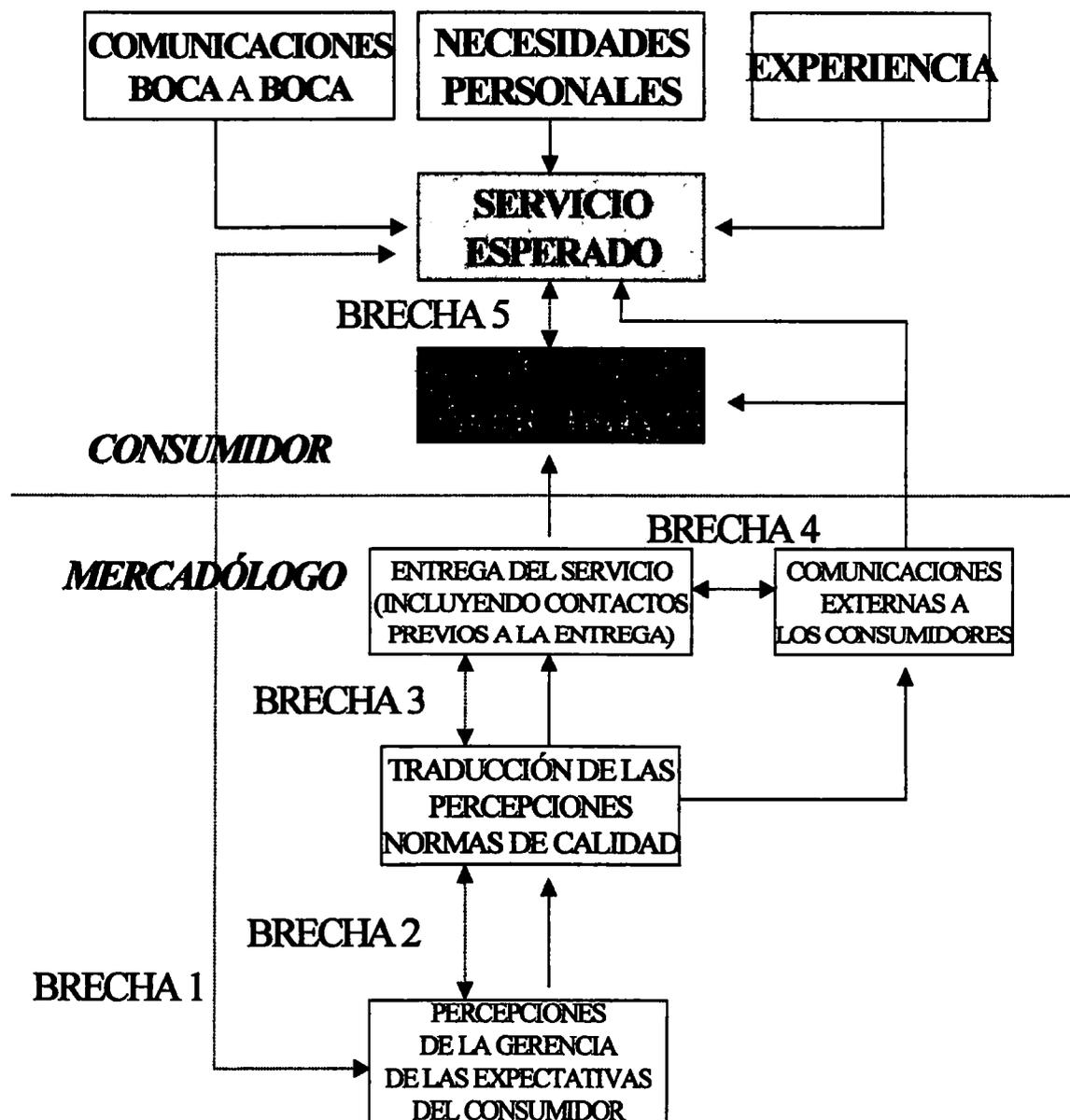
- Brecha 1: expectativas frente a Percepciones de la Gerencia de la expectativa del consumidor. (Cuando la gerencia desconoce lo que sus clientes esperan)
- Brecha 2: percepciones de la gerencia frente las Especificaciones. (Estándares equivocados de normas de calidad en el servicio)
- Brecha 3: especificaciones en normas de calidad frente a entrega. (Falta de desempeño)
- Brecha 4: entrega del servicio frente a comunicaciones externas para los consumidores. (Las promesas no se cumplen)
- Brecha 5: el servicio esperado por el cliente y el percibido

El Modelo SERVQUAL, también conocido como Modelo de Cinco Brechas de la Calidad del Servicio, es utilizado por varias empresas en todo el mundo para diagnosticar problemas en la calidad del servicio y mejorar la satisfacción del cliente. El Modelo sugiere hacer 22 preguntas que tienen que ver con las expectativas acerca de una organización que entregaría un servicio excelente, y, luego, hacer 22 preguntas similares que tienen que ver con las percepciones de servicio que brinda la organización. Se sugiere una escala de 1 a 7 como explicáramos anteriormente. (Ver Anexo No. 1)

3.1.1. Brecha entre percepciones y expectativas

De su investigación, Parasuraman identifica dos niveles de expectativas de servicio de los clientes: el nivel deseado y el nivel adecuado. El primero es el servicio que el cliente espera recibir y el segundo, lo que el cliente aceptaría o toleraría. Éste último termina siendo el servicio que el cliente considera será o prevé que sea. Es así como se crea la llamada *zona de tolerancia* que separa los dos niveles. (Ver Figura No.13). Es la variedad del servicio que el cliente considera satisfactoria. Estar por debajo de la zona de tolerancia implica que el cliente está a disgusto y disminuye su lealtad. Por otro lado un nivel por encima de la zona de tolerancia sobrepasa las expectativas gratamente y fortalece la lealtad.

FIGURA No. 12
MODELO SERVQUAL



Fuente: Kotler, Philip. et. al., *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, 1997, Pág. 358

“Entre los factores que pueden influir en los niveles de expectativas del cliente y producir cambios en sus zonas de tolerancia se cuentan: intensificadores permanentes del servicio, necesidades personales, intensificadores temporales, alternativas que percibe, idea de su propio papel, promesas explícitas de servicio, promesas implícitas de servicio, comunicación de boca a boca y experiencia anterior”.¹²

Esto nos presenta la Brecha No. 5 en la escala SERVQUAL, en la cual el cliente tiene una expectativa en cuanto a la calidad en el servicio basado en la información recibida boca a boca, sus experiencias personales con el producto y necesidades personales, aumentada por la comunicación promocional externa que ha recibido del proveedor del servicio. Estos elementos, en conjunto, conforman la base de sus expectativas, que son medidas con el servicio percibido.

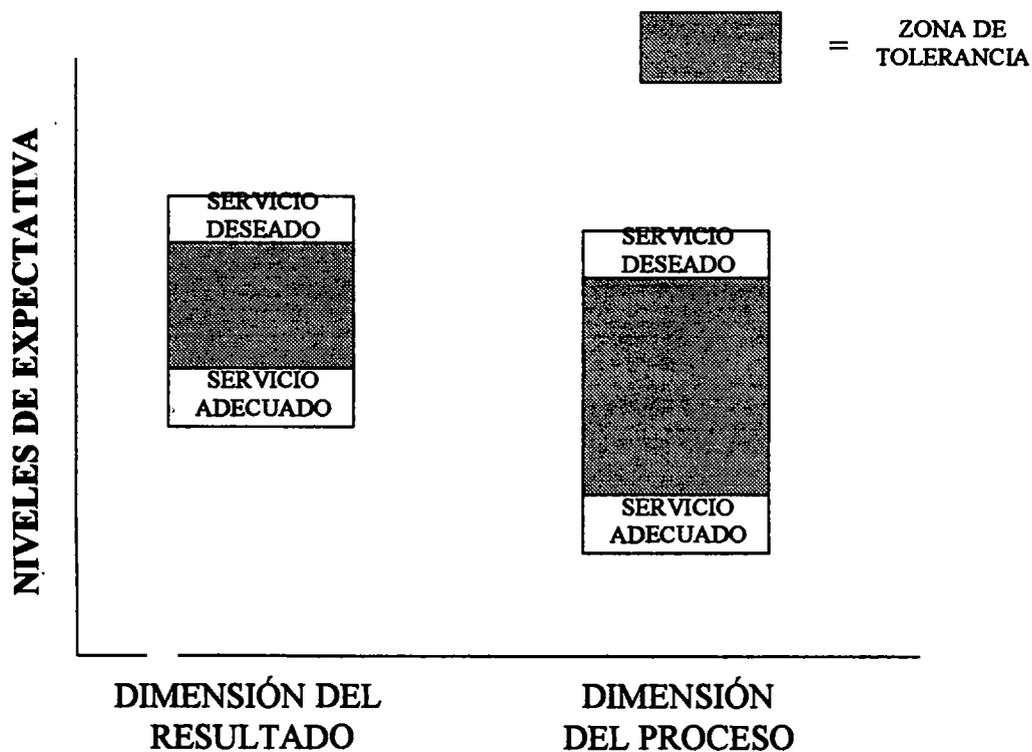
“La brecha 5 representa la discrepancia potencial entre el servicio esperado y el percibido desde el punto del cliente”. (Zeithalm, et. al., 1989).

3.1.2. Brechas dentro de la organización:

La gerencia debe llevar a cabo acciones para reducir la brecha entre las expectativas de sus clientes y adquirir información exacta sobre las causas que puedan ampliar la misma. Un ejemplo sería que una empresa gastara más en estructuras físicas del negocio, cuando el cliente tiene más interés en la accesibilidad y comodidad del local, que en su apariencia estética. Esto es lo que buscamos al estudiar la Brecha No. 1:

¹² Berry, L. Leonard, Parasuraman, A.; Marketing en las Empresas de Servicios, Compita mediante la calidad, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, Pág. No. 79, 79.

FIGURA No. 13
ZONA DE TOLERANCIA
Administrar y Superar las Expectativas del Cliente



Fuente: Berry, Leonard L., Parasuraman, A., Marketing en las Empresas de Servicios, 1994,, Pág. 79.

que demuestra qué tan acertado es el lineamiento de la empresa al cubrir las expectativas de sus clientes. La gerencia puede tener una idea muy diferente sobre lo que esperan sus clientes y cuáles son las características que los mismos consideran necesarias para un servicio de alta calidad. A medida que la Brecha 1 disminuya, se aumenta la calidad y en ese mismo sentido aminora la brecha 5, decisiva en el proceso de brindar un excelente servicio.

Para cerrar la Brecha 2, correspondiente a las percepciones de la gerencia en cuanto a las especificaciones, obliga a ésta a determinar patrones estándares de entrega del

servicio que reflejen las expectativas de sus clientes. Es lo que busca el ISO 9000, por ejemplo. El manual de calidad debe diseñarse de acuerdo a lo que los clientes esperan. Un ejemplo lo encontramos en las grandes cadenas de restaurantes que se han establecido en nuestro país tipo Friday's, cuyo personal pasa por un proceso de entrenamiento siguiendo estándares de calidad en el servicio, marca distintiva de esta franquicia alrededor del mundo. La atención que recibimos una vez entramos al lugar, junto con la imagen, es esperada una vez el cliente ha visitado uno solo de estos restaurantes.

La parte más difícil para el ejecutivo es traducir lo que se entiende por expectativas del cliente en especificaciones de procesos y procedimientos. Aquí, el entrenamiento, la tenacidad y el compromiso con la calidad es decisivo para disminuir satisfactoriamente esta brecha. Por lo tanto, para cerrar la Brecha No. 2, se deben establecer estándares de calidad que reflejen las expectativas del cliente. De tener un impacto positivo, esto ayuda a disminuir la Brecha No. 5.

Al analizar fallas en satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, puede suceder que tenemos implementados altos estándares de calidad, pero el personal que debe entregarlos carece de interés o no tiene la capacidad de llenarlos. Aquí nos referimos a la fuerza de ventas, a la persona de contacto que no puede con el alto volumen de trabajo, no cuenta con los medios, los conocimientos o el interés de desempeñar satisfactoriamente su trabajo. Por lo tanto, el plan de estandarización debe contar con suficientes recursos internos para ser efectivo (personas, tecnología, sistemas internos). La remuneración, compensación y motivación del personal es importante en esta etapa. En consecuencia, llevar a la práctica, de manera exitosa, la aplicación de los

estándares en la empresa reduce la Brecha 3, lo que sugiere que todos los recursos están a disposición de lograr la excelencia, mejorando la Brecha 5 de expectativas del cliente.

Como señaláramos anteriormente, la comunicación externa es utilizada por el cliente, creando una imagen y un valor añadido del producto. Esto puede sostener o cambiar completamente sus expectativas en cuanto al servicio esperado. La estrategia de mercadeo debe estar en sintonía con el cliente. Promesas que no son cumplidas por falta de recursos o desconocimiento por parte de la fuerza de ventas son ejemplos de lo que puede pasar, con consecuencias desfavorables en el mensaje real que percibe el cliente.

La Brecha 4 refleja el grado de coordinación entre los que entregan el servicio y los encargados en coordinar la estrategia de promoción y publicidad dirigida al cliente. Cuando los encargados del mercadeo no conocen el día a día del servicio, pueden hacer promesas exageradas o fallar en comunicar los aspectos del negocio que sean atractivos para los clientes. Como resultado, se da una percepción pobre del servicio. Coordinar efectivamente la entrega del servicio con la estrategia de mercadeo disminuye la Brecha 4 y, por tanto, afecta favorablemente la Brecha No. 5.

En conclusión, el Modelo SERVQUAL, correlaciona las diferentes Brechas como ingredientes claves en la tarea de comprender la calidad en el servicio y sus determinantes. La esencia está en cerrar y mantener cerradas las Brechas 1 a 4, para cerrar la Brecha 5. Mientras existan las Brechas 1 a 4 habrá discrepancia en la calidad del servicio percibido. Monitorear los aspectos enmarcados en las brechas del modelo, es una labor continua y dinámica en la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.

3.2. Hipótesis del Trabajo:

Como bien identificáramos al inicio de nuestra investigación, la misma consiste en adaptar el método de investigación en estudio, SERVQUAL, para medir la calidad en el servicio al cliente. Utilizando como base este método, verificando y adaptando la encuesta, y comprobando efectivamente su utilidad en la estrategia de servicios de una empresa local, podremos validar categóricamente nuestra hipótesis.

Reiteramos nuestro planteamiento en la comprobación de dos hipótesis fundamentales:

- *El Método SERVQUAL es efectivo para medir el nivel de satisfacción del cliente en una empresa de servicios.*
- *Por medio del Método SERVQUAL es posible dirigir una estrategia de mercadeo orientada a mejorar la calidad del servicio al cliente.*

3.3. Diseño de la Investigación

Continuando con nuestro enfoque, el diseño de investigación que nos propusimos fue el Método de Investigación SERVQUAL, identificando éste como un diseño **No Experimental Transeccional Descriptivo**. Para mayor aclaración, nos permitimos mencionar la teoría que confirma nuestro enfoque:

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables dependientes.”¹³

Continuando con esta idea, y ampliando el concepto de transeccional, se define

¹³ Hernández Sampieri, et. al, Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México, 1991, Pág. 189.

como aquél mediante el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

“Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.”¹⁴

La investigación se llevó a cabo en una empresa de servicios, para conocer las expectativas y percepciones de los clientes de la compañía y utilizarla como modelo de adaptación y ejemplo de la efectividad en el uso del método en estudio. El objetivo era medir las variables independientes en un momento dado, para tomar acción determinante en el futuro. No se manipularon las variables, más bien se logró una descripción del entorno, la calidad de servicios y resultados en el momento preciso en que se aplicaba la encuesta. El objetivo consistía en observar la actual relación de las variables comprobando que el Método SERVQUAL demuestra que efectivamente la empresa tiene una manera de medir la calidad en el servicio al cliente, tema de difícil ponderación hoy día.

3.3.1. Población

Dados los datos antes suministrados, determinamos que la población de la cual se escogió la muestra contemplaban los siguientes aspectos:

- 1 Elemento: Calidad en el Servicio de Reparación de Electrodomésticos
- 2 Unidades de Muestreo: Clientes y usuarios del servicio de la empresa
- 3 Alcance: Ciudad de Panamá

¹⁴ Ibidem, pág. 193.

3.3.2. La muestra:

La muestra fue seleccionada de la base de datos de los clientes de la empresa. Está representada por varios grupos de sujetos que ya han tenido contacto con la compañía y cuya característica principal es el hecho de que han recibido los servicios por lo menos una vez. Debido a la especialidad de la muestra, al tiempo de la investigación y a las limitaciones propias del mercado, definimos la muestra dentro de los siguientes parámetros:

- Las personas elegidas eran clientes actuales de la empresa o, por lo menos, habían recibido sus servicios en un lapso no mayor a un año, pudiendo ser estas personas naturales o jurídicas. No hubo discriminación en cuanto a la selección por edad, sexo, ubicación, o giro del negocio.

- La muestra fue, por tanto, de tipo no probabilístico y de sujetos-tipos que cumplieran con las características antes seleccionadas. Sin embargo, se hizo una representación estadística de la misma para determinar futuras investigaciones.

- La muestra abarcó un total de 100 individuos a quienes se les aplicó la encuesta que fue distribuida en el período de un mes. La muestra fue escogida aleatoriamente de la base de clientes de la compañía, para ser aplicadas a los clientes inmediatamente después de haber recibido el servicio, ya sea en el local, como en las rutas de servicio realizadas en curso normal de las actividades diarias.

3.3.3. Marco muestral:

Se tomó la información de la base de clientes de la empresa, números telefónicos, y de apartados postales de los clientes para tomar la muestra.

3.3.4. Procedimiento:

El procedimiento probabilístico seleccionado para este trabajo fue el *muestreo aleatorio simple*, que es el tipo más elemental de muestreo probabilístico, con el propósito de medir la cantidad de errores de la muestra que pueden presentarse en la muestra. También nos dio como resultado una medición de la exactitud de la muestra.

De allí que de una base de datos que contenían información registrada de 490 clientes que mantienen una relación de servicio con la empresa, se desea entrevistar al 20% de la población, lo que en términos probabilísticos representan un total de 98 encuestas.

Siendo la población el universo de 490 (N) y la muestra deseada es del 20% (n) tenemos que:

$$\% = n/N \times 100$$

Despejamos la fórmula a continuación:

$$490 = 100n/20$$

$$9,800 = 100n$$

$$n = 9,800/100$$

$$n = 98$$

A la fecha del informe se realizaron 98 encuestas lo que resulta en una muestra confiable, manejable y representativa desde el punto de vista operativo.

3.4. Recolección, Análisis y Presentación de Datos

3.4.1. Instrumento de medición (SERVQUAL):

Como instrumento en la elaboración del cuestionario, y como punto de partida, se implementaron los parámetros en la investigación de servicios dirigido por el Prof. A. Parasuraman de la Universidad de Miami. El mismo cuenta con una experiencia de más de doce años de investigaciones en calidad de servicios y consultoría en 15 diferentes industrias y 40 compañías. Su experiencia en la elaboración de la encuesta cuenta con la recolección de más de 6,000 consumidores, 1,000 empleados de contacto y 400 Gerentes.

La encuesta fue adaptada y distribuida localmente, adaptando los enunciados originalmente del inglés al español. A manera de ejemplo, tenemos los siguientes enunciados para obtener, primero, las *expectativas*, y, luego, las *percepciones* de los clientes potenciales:

ENUNCIADO PARA LOGRAR CONOCER LAS EXPECTATIVAS:

Las instalaciones físicas de una empresa que vende electrodomésticos deben ser visualmente atrayentes.

No estoy De Acuerdo							Totalmente De Acuerdo
1	2	3	4	5	6	7	

ENUNCIADO PARA LOGRAR CONOCER LAS PERCEPCIONES:

Las instalaciones físicas de _____ (nombre de la empresa motivo de nuestro estudio) son visualmente atractivas.

No estoy De Acuerdo							Totalmente De Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7		

3.4.2. Tabulación:

De la misma manera como fueron recopilados los datos, se hizo la tabulación y análisis de los mismos.

Las variables de preguntas y respuestas debían tener valores asignados para su tabulación correcta. En cuanto a las preguntas, se determinaron valores para cada variable asignada; además, se suministraron valores a aquellas variables que surgieran de las preguntas abiertas.

Con respecto a la evaluación y análisis medular de la investigación SERVQUAL, ésta sería clasificada como una escala de Likert y, por tanto, tabulada de acuerdo con los valores determinados en cada respuesta, siendo éstos más altos para la característica o tendencia más positiva y menores, para la más negativa. (Ver Anexo No.1).

De acuerdo con escala en estudio, y el ejemplo anterior, se siguió el siguiente sistema de cómputo:

$$\text{Diferencia en el puntaje} = \text{Rango de Percepción} - \text{Rango de Expectativa}$$

ENUNCIADO PARA LOGRAR CONOCER LAS EXPECTATIVAS:

Las instalaciones físicas de una empresa de reparación de electrodomésticos deben ser visualmente atractivas.

No estoy De Acuerdo					Totalmente De Acuerdo		
1	2	3	4	5	<u>6</u>	7	

ENUNCIADO PARA LOGRAR CONOCER LAS PERCEPCIONES:

Las instalaciones físicas de SERFRASA son visualmente atractivas.

No estoy De Acuerdo					Totalmente De Acuerdo		
1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	

Si en el primer enunciado el individuo señala el número 6, y en el siguiente el número 4, el puntaje será negativo:

Lo que en nuestro ejemplo se interpreta como: $4 - 6 = -2$

Resultado: la percepción real en este punto está por debajo de la expectativa del cliente en cuanto a tangibilidad.

El valor SERVQUAL, o valor para cada par de enunciados, corresponde a la Brecha No. 5 del Modelo (Expectativas frente a Percepción), que para cada cliente se computa de la siguiente forma:

$$\text{SERVQUAL} = \text{VALOR DE PERCEPCIÓN} - \text{VALOR DE EXPECTATIVA}$$

La calidad en el servicio al cliente en las cinco dimensiones puede ser obtenido de todos los clientes promediando sus valores SERVQUAL en las frases que corresponden a la dimensión. Así para N clientes que respondieron SERVQUAL. El promedio en cada dimensión se obtiene:

1. Obteniendo para cada cliente la suma de los valores SERVQUAL en las frases que corresponden a cada dimensión, y dividiendo la suma por el número de frases que la conforman.
2. Sumando la cantidad obtenida en el paso anterior a través de todos los N clientes y dividiendo el total entre N.

El valor SERVQUAL que se logra de las cinco dimensiones por medio del proceso anterior, puede también ser promediado para obtener una medida total de calidad en el servicio. Es una medida no ponderada, porque no toma en cuenta la relativa importancia que los clientes consideran para cada dimensión.

Para obtener un valor ponderado que tome en cuenta la importancia relativa de las dimensiones, éste se obtiene por medio de los siguientes pasos:

1. Para cada cliente, se calcula el promedio SERVQUAL, para cada dimensión. (igual al primer paso del procedimiento anterior).
2. Para cada cliente, se multiplica el valor SERVQUAL, de cada dimensión (del paso 1), por el valor de importancia asignado por el cliente a la misma

(corresponde simplemente a los puntos que asignó el cliente dividido entre 100).

3. Para cada cliente, sume los valores ponderados (del paso 2) de todas las dimensiones para obtener el valor SERVQUAL, combinado.
4. Sume los valores obtenidos en el paso 3 de todos los N clientes y divida el total entre N.

CAPÍTULO 4

LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EN UNA EMPRESA DE REPARACIÓN Y VENTA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Para esta etapa del trabajo, llevamos a cabo una investigación de mercado y establecimos un plan estratégico de mercadeo basándonos en una empresa cuyo negocio principal es brindar servicio. Es una empresa panameña, por lo que se adaptaron tanto el método de investigación seleccionado, como los conceptos tratados en forma tal que probamos efectivamente la utilidad de los mismos en nuestro mercado.

La primera limitación que existe es la poca disponibilidad de material en español y de fuentes de información en nuestro medio que puedan servir de apoyo inmediato a ésta o cualquier empresa para llevar a cabo este tipo de investigación. La falta de cultura organizacional orientada al servicio del cliente es una limitante inicial, dado que tanto los empleados como los clientes no tienen usualmente disposición o conciencia de la importancia del estudio. Esto inicialmente desmotiva al investigador, ya que el acceso directo a la información, como bien hemos mencionado, parte principalmente de las fuentes directas participantes en la transacción del servicio.

La gerencia de la empresa mostró mucha anuencia y cooperación para que lleváramos a cabo este innovador experimento. Sin embargo, como seguramente pudimos determinar en el desarrollo de la investigación, es evidente que la calidad en el servicio también depende de la responsabilidad inmediata de quienes deben suministrar apoyo dentro de la empresa (técnicos, personal de piso, vendedores). Sin embargo, el hecho de que se haya aprobado la realización de esta investigación es un primer paso para hacer de la calidad en el servicio algo más que un tema abstracto o místico. Por lo tanto, dados los resultados de la investigación, se requerirá del compromiso futuro de la gerencia, en hacer de la calidad del servicio uno de sus principales objetivos. La

evolución hacia la calidad del servicio a mediano y a largo plazo beneficiará finalmente tanto a la empresa como a sus clientes y consumidores.

4.1. Antecedentes Generales de la Empresa

La empresa en estudio lleva como nombre SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.). Inició operaciones el 2 de octubre de 1983. Fundada por los señores Tomás A Fraser Guizado y Eduardo Fraser Guizado, es una empresa familiar que surgió luego del cierre de SEARS ROEBUCK en Panamá.

Originalmente, la empresa se dedicaba a continuar con el servicio de garantía de los productos que vendía Sears en Panamá. Más adelante, SERFRASA incorpora la reparación y mantenimiento de otras marcas y obtiene contratos de garantía y servicio con empresas distribuidoras de electrodomésticos en Panamá.

Actualmente, la compañía cuenta con 44 empleados, una flota de servicio y 2 sucursales. Como apoyo a su negocio principal, SERFRASA ofrece en venta electrodomésticos y línea blanca de marcas como Kenmore, Kelvinator, Whirlpool, Across, Mabe, entre otros. Sus servicios se extienden hasta el interior del país y el área atlántica donde vende y atiende llamadas de servicios.

La principal fuente de ingresos de la empresa es el negocio de reparación de electrodomésticos y contratos de garantía de renombradas marcas internacionales. Sus servicios consisten principalmente en reparación de electrodomésticos a domicilio y taller, pintura de electrodomésticos, venta de piezas, repuestos y mercancía en general.

La compañía no cuenta con ninguna base de información en cuanto a su actual participación de mercado, pero la misma es importante dada la existencia de contadas

agencias de servicio en el medio. Sus competidores directos son: Serval, Friolín, Refrigerama, y almacenes de electrodomésticos que tienen su propia flota de servicio (Rodelag, Sears, Samsung, Panasonic, etc.).

En cuanto a procesos, la empresa ha heredado los procesos y controles del Departamento de Servicios de Sears Roebuck y sus estándares de calidad de ese entonces. En 1998, hizo una modesta inversión en un sistema de red de información, inventario, contabilidad y facturación.

La empresa no ha realizado anteriormente ningún ejercicio de investigación de mercadeo, ni ha implementado sistemas de calidad en el servicio dentro de sus operaciones diarias.

La Gerencia de la compañía acogió con buenos ojos nuestra solicitud para permitir realizar el estudio de calidad en el servicio que prestan. Igualmente, comprometió recursos y disposición para atender nuestras recomendaciones una vez se den los resultados.

El método de investigación que aplicamos fue el Método SERVQUAL, el mismo que adaptaremos para la empresa como se detallará más adelante. Elegimos este método, principalmente para probar su efectividad y adaptación a nuestro mercado; igualmente, para tener una imagen real de cómo está posicionada la compañía en términos de calidad frente a sus clientes.

Los resultados de la encuesta nos ayudaron para representar gráficamente la empresa, cómo es percibida por sus clientes e identificar las brechas existentes en cuanto al servicio esperado y el realmente percibido.

4.2. Estrategia de Mercadeo Seleccionada

La empresa SERFRASA cae en la categoría de empresas de servicios de reparación de artículos electrodomésticos y de línea blanca. El servicio es más bien genérico, con un margen de utilidad bajo. A simple vista, la compañía ha establecido bien una marca, SERFRASA, que es fácilmente identificada en el logo, el color verde particular de la empresa, el personal debidamente uniformado, y los paneles de servicio pintados de verde promocionando las marcas que venden/reparan. Esto le ha dado a la compañía amplio reconocimiento y distinción, atributo importante y básico para nuestra estrategia.

Recomendamos para esta empresa apuntalar la diferenciación del servicio por medio de la calidad. Ésta no cuenta con plan de mercadeo definido. Hasta ahora, la labor de mercadeo se limita más a actividades de publicidad/promoción como anuncios clasificados en la televisión (Clasificados del 13), anuncios de prensa y radio. También, la compañía se involucra en actividades de la comunidad: hace donaciones, patrocina de equipos y ferias parroquiales. Sin embargo, poco se ha hecho para mejorar el servicio en caso de que estas promociones atraigan más clientes.

El personal de la empresa no ha recibido instrucción formal para una mentalidad de mercadeo y comercialización de su servicio. Sin embargo, hay disposición innata de atender y servir al cliente. Es imperativo que la compañía defina su objetivo y plan estratégico y que ello involucre aspectos de la planeación de mercadeo de sus servicios.

Gran parte del trabajo, la marca o nombre de la empresa en esta estrategia está ampliamente reconocido. Bien, ahora nos toca darle mayor "valor" a la misma añadiéndole la cultura de "calidad" necesaria. Pero, ¿sabemos cómo evalúan los actuales

clientes de SERFRASA sus servicios? La empresa puede tener una idea, pero no ha medido propiamente el mismo. Fortalecer la marca mediante el servicio excepcional es la meta de nuestra estrategia de diferenciación; solo basta conocer cuál es la percepción y deseo de nuestros clientes para trabajar en disminuir las discrepancias existentes.

4.2.1. Diferenciación

La estrategia de diferenciación sugerida busca principalmente incorporar un elemento añadido al servicio para distinguirlo de la competencia. Hoy por hoy, cualquier iniciativa de añadir valor al servicio es fácilmente copiada por la competencia (cajeros convenientes, tarjeta de cliente frecuente, pastillas de menta en los restaurantes), perdiendo su característica diferenciación. La diferenciación de la empresa debe consistir en ir más allá de un simple detalle, sino en una “cultura” distintiva de servicio de calidad que se proyecte en el ambiente, la actitud y disposición de los empleados al servir.

“Los ejecutivos tienen hoy más conciencia que hace diez años de que la calidad es importante para los clientes; que es la base de la diferenciación competitiva, la piedra angular del marketing de relaciones, la mejor manera de competir por valor y no por precio, y una clave del marketing internacional (así como el marketing internacional es un clave de la calidad de servicios.)¹⁵.”

La empresa deberá reestructurar sus actividades determinando la base de la diferenciación por medio del uso de la Cadena de Valor, tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Identificación de la cadena de valor de la empresa y sus competidores.
- Determinar con precisión el perfil del cliente.

¹⁵ Berry, Leonard L., et. al.; Marketing en las Empresas de Servicios, Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1993, Pág. 249.

- Identificar la cadena de valor de los clientes y evaluar el impacto de las decisiones de la empresa
- Evaluar fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando qué actividades de valor afectan los criterios de compra de los clientes.
- Determinar el costo de las fuentes de diferenciación
- Estructurar la cadena de valor para agregar mayor valor en relación con el costo.
- Comprobar la estrategia de diferenciación frente a la lealtad de los clientes
- Reducir costos en aquellas actividades que no afecten la estrategia de diferenciación.

La calidad como elemento de diferenciación es la base del valor agregado que proponemos para la empresa SERFRASA.

4.2.2. Distribución

La empresa en estudio utiliza el canal de distribución directo: productor-cliente; también hace las funciones de agente o intermediario brindando servicio a grandes distribuidores de electrodomésticos.

La estrategia de mercadeo debe hacer énfasis en atraer, desarrollar, capacitar y motivar al personal, manteniendo constante comunicación acerca de los planes y programas que realice la empresa. En el proceso de distribución, se debe ver a todos y cada uno de los empleados como clientes internos, proyectando tanta creatividad y actividad como cuando se compete con clientes externos. Es así como se comercializa la

labor del que ofrece finalmente el servicio, capaz de satisfacer y crear clientes reales externos por medio de la satisfacción de los clientes internos.

El servicio no se puede separar de quien lo produce y el distribuidor directo es el empleado que ofrece el mismo; por tanto, se hacen necesarios los siguientes elementos en la práctica del mercadeo interno:

- Contratar a las personas que sean capaces de ofrecer el mejor servicio: Una de las principales causas de un mal servicio es contratar personal inadecuado o inepto.
- Tener una visión clara para atraer, desarrollar y conservar a los empleados de calidad que necesita la empresa. Éstos deben ser conscientes de su contribución para lograr los objetivos de la empresa. La remuneración económica sólo los mantendrá en sus puestos, pero no los motivará emocionalmente.
- Preparar y entrenar al personal tanto técnico como el de oficina y piso de ventas en las metas del mercadeo interno. El entrenamiento debe ser continuo y actualizado, lo que le da confianza al empleado y levanta su autoestima con respecto al trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo. El mismo eleva el nivel de servicio interno y es básico para prestar un servicio excelente.
- Darles más libertad de acción a los empleados. En algunos libros, este elemento es llamado “*empowerment*”, que significa simplemente darle flexibilidad y facultar al empleado para tomar decisiones, lo que infunde confianza para innovar a favor de los clientes.

- **Conocer a los clientes.** Para satisfacer a éstos, debemos entender y conocer sus deseos y necesidades. En cuanto a los empleados, se trata de tener empatía con sus necesidades y aspiraciones, para que se revierta en el mismo trato hacia el cliente. Esto exige una serie de encuestas de carácter interno en el clima organizacional y sobre mejoramiento en el servicio. Es determinante que la investigación no caiga en saco roto, pues el efecto sería desastroso; de no hacerse los correctivos, el personal pensaría que a la gerencia le es indiferente o no le importa.

Lograr satisfacer, dentro de lo posible, las necesidades, aspiraciones y expectativas de nuestros clientes internos, los empleados. Es un paso importante que indica disposición de hacer lo propio con los clientes.

Finalmente, hablando de distribución de un servicio de calidad, la empresa deberá salvar los siguientes obstáculos al momento de establecer y mejorar la calidad en el servicio. Los obstáculos al servicio de calidad caen en tres categorías principales:

- **Propósito:** la gerencia debe solicitar apoyo incondicional, exigiéndose un gran esfuerzo en el proceso de obtener un mejoramiento de la calidad. Los obstáculos comunes que encontramos en la empresa usualmente son: los mandos medios esperan que la gerencia tome la iniciativa; falta de influencia y decisión de transmitir la idea; falta de guía o mapa para el logro de objetivos; no hay un modelo para seguir en cuanto a determinado proceso.
- **Compromiso:** todos, en cualquier nivel, deben involucrarse en el proceso de mejoramiento de la calidad. Aquí los obstáculos presentados tienen que ver que los empleados piensan que es “otro programa más” y no son conscientes de su

importancia, están muy ocupados o tienen otras prioridades y les falta incentivos o motivos para involucrarse en el proceso.

- **Educación:** todos los empleados deben pasar por un entrenamiento apropiado en cuanto a calidad y procesos para mejorar la calidad en su trabajo diario. Los obstáculos organizacionales aquí tienen que ver con que no se le da relevancia o importancia al proceso de mejoramiento de la calidad; no se cumplen con los presupuestos para entrenamiento en el área, falta de interés hacia el aprendizaje, el entrenamiento se da después de las horas laborables

4.3. Aplicación de la Encuesta:

El primer problema que encontramos al momento de distribuir y realizar la encuesta entre los clientes de SERFRASA, fue la renuencia para evaluar la empresa, primero por el grado de contacto entre el cliente y el empleado. El contacto real que tiene el técnico con el cliente es bajo, dado que los técnicos de ruta son atendidos normalmente por el personal doméstico del cliente, o bien los artículos son llevados y dejados para reparar. Otro factor que pudimos constatar resultó en un grado bajo de interés con relación a la encuesta, debido a que muchos clientes consideraron la misma muy larga y que les tomaba mucho tiempo contestar. El personal de planta y técnicos que distribuyeran la encuesta personalmente no mostró mucho interés, dado a lo antes expuesto, ya que el nivel de preguntas y dificultad en la formulación de la misma está destinada a personas de un nivel cultural medio-alto, requiriendo un mayor esfuerzo por parte del entrevistado en contestar correctamente de acuerdo con niveles y grados de intensidad, lo que dificultó un poco su introducción y aceptación.

Sin embargo, aun con los inconvenientes antes enunciados, decidimos continuar con el proceso, pues se deseaba constatar su utilidad en medir efectivamente la calidad en el servicio al cliente. Como ya hemos visto, precisamente la dificultad en cuanto a la comunicación y respuesta son brechas administrativas que deben ser reducidas para el logro de cualquier objetivo. En este caso, tomamos esta experiencia como punto que refuerza nuestra tesis en cuanto al papel que tiene la administración y la cultura de la organización para llevar a cabo cualquier meta u objetivo.

Finalmente, logramos obtener un total de 98 encuestas entregadas. Hicimos un ejercicio de sondeo de clientes internos (empleados), que resultaron en 20 encuestas adicionales, lo que sirvió de punto de comparación y autoevaluación de la empresa y sus clientes.

En la primera etapa, la tabulación se realizó con las encuestas recibidas por parte de los clientes, las cuales procesamos de acuerdo con el procedimiento probabilístico señalado con anterioridad. (Ver Anexo 2 y 3)

Los clientes de SERFRASA mostraron un patrón ampliamente reconocido al momento de tabular la encuesta, que fue confirmado por las preguntas abiertas que se anexaron al final de la misma. Los valores fueron muy estrechos, pero aún con una diferencia mínima, se mantuvo la tendencia. En otras palabras, los valores mostraron una satisfacción real a las expectativas en la mayoría de las preguntas; sin embargo, en las áreas de deficiencia mínima, la diferencia negativa era sostenida. Significa que el servicio resulta bueno, pero debe mejorar. En las áreas donde el margen resultó positivo, no se observó una marcada diferencia entre el servicio esperado y el recibido, factor que indica sensibilidad a un cambio negativo y, por ende, se debe mantener o mejorar.

Al promediar los resultados de la encuesta, las dimensiones que determinaron la puntuación SERVQUAL saltaron a la vista. Existían áreas con el mismo patrón de respuesta en preguntas que correspondían a la misma dimensión. Finalmente, el puntaje SERVQUAL se analizó como resultado de estas diferencias. Veamos cada dimensión en detalle.

4.4. Resultados:

4.4.1. Expectativa:

En el Cuadro V, observamos que el cliente promedio de SERFRASA espera primero un servicio con alto nivel de respuesta. La dimensión o área correspondiente a Diligencia fue la que mayor puntuación obtuvo 6.31, seguida muy de cerca por la dimensión de Garantía 6.24; Confiabilidad 6.21; Empatía 6.07, y Tangibles 5.80. En general, el cliente de SERFRASA espera una alta capacidad de respuesta, apoyada con un servicio confiable y seguro. En segundo plano, para el cliente pero no de menos importancia, está la dimensión de Empatía, ligeramente por debajo, y finalmente, en su orden de preferencia, encontramos niveles promedio en la dimensión correspondiente a Tangibles.

CUADRO V						
Puntuación SERVQUAL						
RESULTADOS						
CLIENTES	TANGIBLES	CONFIABILIDAD	DILIGENCIA	GARANTIA	EMPATIA	SERVQUAL
PERCEPCION	5.321	5.838	6.059	6.418	6.173	5.962
EXPECTATIVA	5.798	6.212	6.306	6.245	6.069	6.126
BRECHA	-0.477	-0.374	-0.247	0.173	0.104	-0.164
EMPLEADOS	5.21	5.13	5.35	5.19	5.49	5.274
PERCEPCION	5.71	5.61	5.79	5.95	5.69	5.75
EXPECTATIVA	-0.5	-0.48	-0.44	-0.76	-0.2	-0.476
BRECHA						
TOTAL						
PERCEPCION	5.303	5.718	5.939	6.311	6.058	5.866
EXPECTATIVA	5.784	6.110	6.218	6.157	5.958	6.045
BRECHA	-0.481	-0.392	-0.280	0.155	0.100	-0.180

4.4.2. Percepción:

Como resultado de la encuesta, el cliente de SERFRASA, recibe un servicio seguro, con alto nivel de dominio y confianza en el conocimiento de su trabajo, siendo la dimensión de Garantía la que mejor puntuación obtuvo 6.42, seguida de Empatía, lo que equivale a un trato personalizado y atención a sus clientes, acreditándose un 6.17. En cuanto a la Diligencia, aun por debajo de sus expectativas, resultó tener una puntuación de 6.06, un mayor margen en Confiabilidad 5.84 y en último lugar, Tangibles con 5.32.

El cliente reconoce la capacidad y conocimiento de la empresa en su área de negocio, con un grado de empatía y conocimiento de sus necesidades particulares. Sin embargo, en comparación con la misma, la empresa no cumple sus promesas con exactitud de manera efectiva; demuestra poco interés en ayudar a sus clientes a obtener

un servicio rápido; en cuanto a Tangibles, sigue de último en orden de importancia, pero bajo en comparación a sus expectativas.

4.4.3. Márgenes:

Dado que los márgenes resultan estrechos, debemos enfatizar en el hecho de que, en principio, la empresa parece cumplir muy de cerca con las expectativas del cliente. Sin embargo, el hecho de valores ligeramente por debajo o por arriba, que se confirman con los totales, reflejan un criterio auténtico que es importante resaltar para mejorar las áreas que presentan problemas.

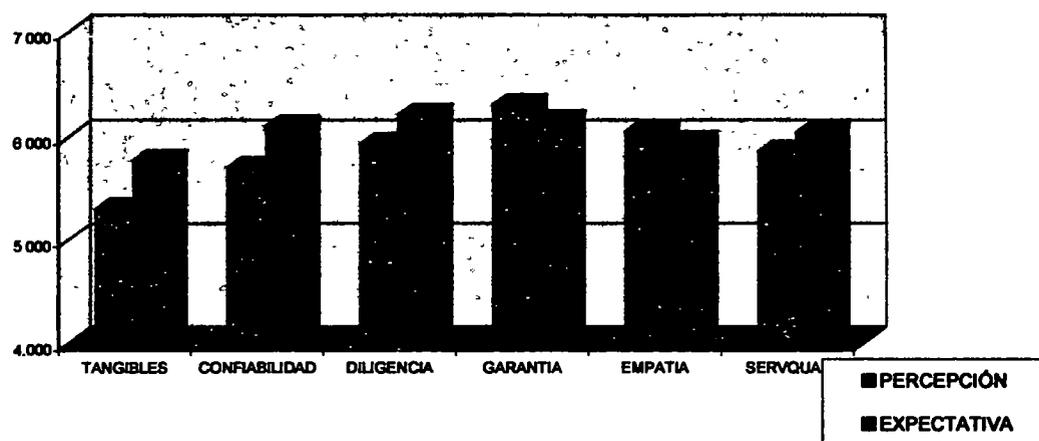
En este sentido, destacamos los márgenes de mayor a menor, comenzando con los valores en que la empresa supera las expectativas del cliente. Solamente dos dimensiones gozaron de la completa satisfacción del cliente según sus expectativas; y estos fueron los renglones de Garantía, en primer lugar .17, y de Empatía .10. Los márgenes negativos Diligencia -.25 y Confiabilidad -.37, son áreas que, como mencionamos en el punto anterior, deben ser revisadas y mejoradas, principalmente el aspecto de Confiabilidad, siendo éste el factor de mayor importancia para el cliente de SERFRASA, que puede señalar una debilidad determinante en la fidelidad y retención del cliente.

La dimensión de Tangibles, aunque no es la de mayor importancia en el orden de prioridades del cliente, resulta por debajo de sus expectativas, con un renglón de -.48. Esto se refleja en las preguntas abiertas a los clientes. En varias ocasiones, hacen referencia a la fachada y entrada del edificio que se encuentra descuidada y poco atractiva. No advertimos aquí que el cliente apela a que se cambie o modernice, más bien se mejore su aspecto en general que resulta poco agradable. No se mencionó, en ningún

momento, la apariencia y presentación del personal, lo que interpretamos como aceptable para el cliente. El énfasis estuvo orientado a la apariencia física de las instalaciones principalmente.

Podemos decir gráficamente que SERFRASA sobrepasa las expectativas de sus clientes en términos de Garantía y Empatía y que está ligeramente por debajo en satisfacer sus necesidades en cuanto a Tangibles, Confiabilidad y Diligencia. (Figura No. 14). Por tanto, creemos conveniente enfatizar en los aspectos que han asegurado la fidelidad del cliente de SERFRASA por ofrecer un servicio altamente garantizado en cuanto a su eficiencia; sin embargo, su principal debilidad es no ser rápidos y efectivos en dar respuesta cuando el cliente así lo solicita.

Figura No. 14
Gráfico de Resultados
Encuesta SERVQUAL



4.4.4. Valor SERVQUAL.

El Valor SERVQUAL, de SERFRASA, en conjunto, se encuentra por debajo de las expectativas del cliente -16. Sin embargo, consideramos, dados los

resultados de la encuesta, que una puntuación de 5.96 está dentro de la zona de tolerancia para el cliente. Se deberán reforzar los puntos altamente sensibles en la estrategia empresarial, para mejorar la calidad en el servicio al cliente de SERFRASA minimizando así la Brecha No. 5 y mejorando su puntuación.

4.4.5. Autoevaluación:

Manteniendo un control de las encuestas recibidas por parte de los empleados que evaluaron la empresa desde el punto de vista de clientes internos, los resultados resultaron interesantes.

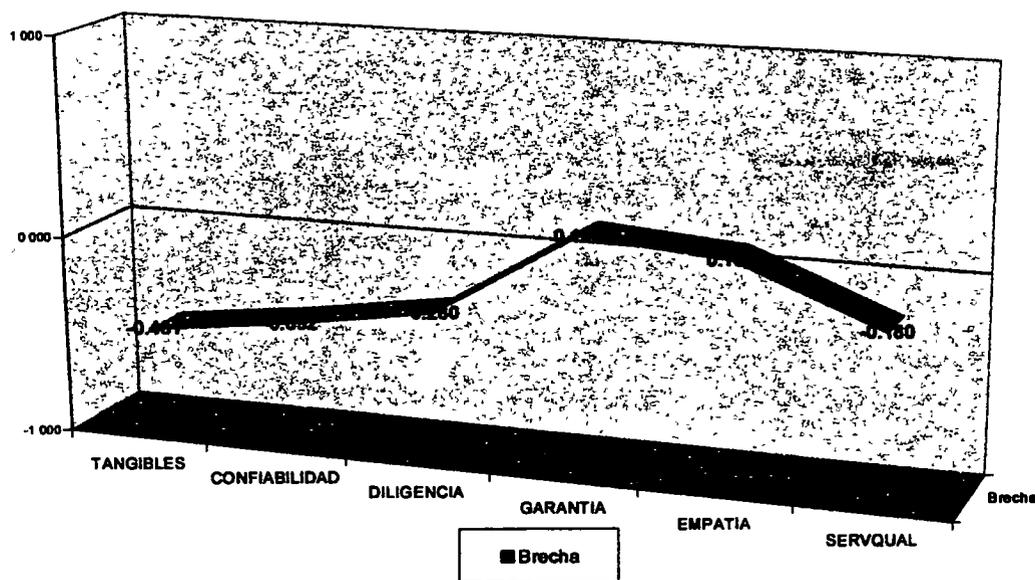
El empleado como cliente evalúa críticamente la empresa, con márgenes negativos en todas las dimensiones. Sin embargo, su nivel de expectativa está por debajo de lo que el cliente espera (todos los valores son menores de seis). En primer lugar, tenemos que la Garantía es considerada de mayor importancia 5.95, antes que Diligencia, que sigue con 5.79, seguida de cerca por la dimensión de Tangibles 5.71, luego, Empatía 5.69 y en último grado, Confiabilidad 5.61.

Este resultado nos indica que la escala de valores de los empleados se contraponen a la escala de valores de los clientes, y, por consiguiente, las percepciones están igualmente por debajo de las expectativas afectando negativamente los resultados. El principal aspecto que consideran satisfactorio, dados los resultados, es el área de Empatía, es el mismo que resultó positivo en la escala de los clientes. Sorprendentemente existe, una inseguridad por parte del empleado al evaluar negativamente, y por un amplio porcentaje, el aspecto de Garantía que es su fortaleza a los ojos de sus clientes. Éste se pudo notar en las preguntas abiertas, donde el personal

solicita se hagan seminarios de actualización y mejoramiento profesional. Las dimensiones de Tangibles, Confiabilidad y Diligencia guardan la misma relación negativa que resulta de la consulta al cliente.

Al integrar estos resultados a la masa de encuestas como un todo, notamos que se mantienen los márgenes negativos en la escala SERVQUAL: para Tangibles -.48; Confiabilidad -.39; Diligencia -.27, y los positivos, Garantía .15, y Empatía .10. (Figura No. 15).

Figura No. 15
Resultados Encuesta SERVQUAL
Brechas entre Dimensiones



Es decisivo observar el peso que tiene la opinión de la clientela que mantiene niveles positivos aun en aspectos donde la empresa se había evaluado con severidad. Consideramos más bien que es el producto de ser exigentes en mejorar su calidad

profesional y conocimiento, lo que es bien recibido por el cliente, reconociendo su eficiencia y seguridad en el servicio recibido.

4.4.6. Presentación:

Los resultados del presente trabajo serán presentados al personal de la empresa en un seminario tendiente al mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, y será utilizado por la empresa como punto de partida para el mejoramiento de procesos de calidad, la elaboración de la estrategia corporativa y presupuesto de inversión. Los resultados de la encuesta también servirán como base para la creación de un Departamento de Servicio al Cliente, que se encargue de canalizar todas las necesidades del cliente y en dar respuesta rápida a sus quejas y reclamos. También se ha destinado un presupuesto para evaluar los procesos, preparar al personal no solo en aspectos técnicos, sino en una nueva cultura organizacional de acuerdo con la filosofía de calidad como valor agregado.

En relación con la fachada de la empresa, SERFRASA estaba, al momento de realizar esta encuesta, invirtiendo en la compra de un nuevo local, por lo que se recomendó tomar en cuenta al momento de diseñar el piso de ventas y el área del público darles una mejor presentación. En cuanto al área de trabajo, algunos cambios en cuanto al ambiente del mismo para los empleados deben ser considerados, pues los mismos, según se observa en la encuesta, lo consideran de importancia.

La encuesta demuestra ser versátil para hacer estudios a través del tiempo con el fin de evaluar los cambios, y puede ser elemento de partida para realizar estudios más profundos dirigidos a aspectos específicos en cuanto a la empresa y su servicio. El

Método SERVQUAL puede ser utilizado igualmente para analizar las brechas 1-4, con un instrumento de preguntas ligeramente modificado para tal efecto. Los resultados, como pudimos observar pueden ser utilizados en muchas áreas en la empresa, principalmente la gerencia, mercadeo y finanzas, ya que la misma es útil no sólo para medir la calidad en el servicio, sino para ponderar decisiones de inversión de recursos (personal, instalaciones, financieros).

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La empresa de servicios hoy día se enfrenta a un sinnúmero de cambios que modifican constantemente su entorno. La misma necesita responder a dichos cambios con efectividad y eficiencia. Los mercados marcan la pauta de los cambios en el campo nacional e internacional y en el proceso de adaptación podemos perder participación y jerarquía.
- Toda compañía que aspire a lograr el éxito y liderazgo de sus productos, debe involucrarse activamente en la tarea de diseñar un plan estratégico que tome en consideración y adapte rápidamente los cambios que propone el entorno competitivo de los mercados. Debe, por tanto, concentrar sus recursos en procesos que garanticen el éxito y la fidelidad de sus clientes. La consulta directa al cliente ha probado ser un mecanismo poderoso para conocer sus necesidades y satisfacerlas. Sin embargo, deberá ser continuo y paralelo a estrategias para mejorar la calidad de sus productos y lograr la satisfacción del cliente dentro de sus expectativas.
- Le corresponde a la alta gerencia tomar los pasos en el cambio de la cultura organizacional, orientada a maximizar los recursos y aumentar los retornos por medio de procesos administrativos modernos y cónsonos con esta nueva realidad. Al hacer uso eficiente de los instrumentos a nuestra disposición, hará que se tomen mejores decisiones y se oriente exitosamente la estrategia corporativa.

- El Análisis por medio del Método SERVQUAL, es útil para medir la calidad en el servicio al cliente. Nos pone en sintonía con el consumidor de nuestros productos y nos enseña no sólo la realidad de lo que entregamos, sino las áreas en las que necesitamos mejorar. El que existan métodos de investigación como SERVQUAL nos garantizan que los resultados no son improvisaciones, sino producto de un instrumento diseñado especialmente para identificar áreas claves que efectivamente midan aspectos determinantes en el proceso de selección de nuestros clientes.
- En el caso empírico que hemos presentado en nuestro trabajo de graduación, no fue sino hasta llevar a cabo la encuesta que se determinó aquellos aspectos en que la gerencia tenía dudas en cuanto a su desempeño; no solo fueron confirmados sino que salieron fácilmente a la luz presentados principalmente por los clientes a quienes sirve. Entonces, pasa de ser mera intuición o lógica suposición a una realidad palpable por medio de los resultados de la encuesta.
- Vemos igualmente que todo ejercicio tendiente a mejorar la calidad en el servicio representa un valor agregado que garantiza la vigencia de nuestro producto. La calidad como elemento de diferenciación es determinante y debe ser considerada con seriedad e importancia al diseñar la estrategia de mercadeo. Sin embargo, sin una previa consulta y conocimiento del cliente, la comunicación de dicho mensaje puede traer resultados muy negativos. Por ejemplo, si decimos que somos rápidos y diligentes en el

caso de SERFRASA, estaremos enviando el mensaje equivocado. Si prometemos algo, debemos habernos ganado el derecho de comunicarlo, pues nuestros clientes así lo reconocerían y validarían. De igual forma sucede con el mejoramiento de los procesos que hagan cambiar la percepción negativa de nuestros servicios.

- Medir y revisar continuamente la satisfacción del cliente no es el fin mismo. Es una vía que nos obliga a mejorar el servicio al público y su ejecución general. Medir la satisfacción en el servicio provee una información invaluable de la respuesta y efectiva consulta al cliente. Si la información es utilizada en forma apropiada, puede desarrollar una estrategia orientada al cliente a través de toda la organización.
- Finalmente, no deseamos terminar este trabajo sin exhortar a las empresas de servicios en nuestro país para que se involucren en la tarea de mejorar la calidad del servicio, de implementar una cultura organizacional orientada a la calidad y de buscar recursos y herramientas para lograrlo.
- En consecuencia, la empresa y el país salen beneficiados, al ver crecer en un futuro nuestros servicios en el campo internacional y haber alcanzado una ventaja competitiva en tiempos donde el servicio es la clave del progreso de las naciones.
- Al momento de realizar este trabajo, nos agradó ver publicada en una revista de la localidad un artículo que habla de la medición de satisfacción de clientes, el mejoramiento de la calidad y el beneficio para las empresas como la “última tendencia del mercado”, instituyéndose, por primera vez

en Panamá una empresa especializada en este tipo de investigación. Esto nos llena de orgullo y satisfacción, pues, ya se están dando pasos en nuestro mercado, tendientes a medir y a mejorar la calidad en el servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

Al terminar esta investigación, recomendamos el uso del Método SERVQUAL como instrumento de estudio de la percepción de la calidad en el servicio en las empresas que poseen un alto porcentaje de servicio en su entrega de productos.

De igual forma, se recomienda el Método SERVQUAL, para medir tendencias y cambios significativos a través del tiempo, con un programa continuo de consulta permanente al cliente.

También creemos conveniente recomendar que el Método SERVQUAL y su filosofía de calidad sea divulgado por medio de seminarios, introducido en las cátedras administrativas y de mercadeo. También que las empresas de servicio dominen y tomen esta filosofía de mercado en sus políticas y planes corporativos.

Recomendamos igualmente que se realice la consulta al cliente con más frecuencia por medio de encuestas sencillas, cortas y prácticas, orientadas para reforzar los resultados de la encuesta y medir tendencias en cuanto a la preferencia y expectativa de los clientes. Se deben utilizar hojas cortas con preguntas sencillas sobre la persona que lo atendió, el departamento o el servicio particular que se recibe, con un pequeño espacio para comentarios. Con esto se logra una mayor participación y compromiso interactivo entre cliente y empresa que mejoren día a día.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Berry, Leonard; Parasuraman, A.; Marketing en las Empresas de Servicios, Compita mediante la calidad, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia 1994, 271 págs.

Campos Flores, Nivia; Guía Práctica para la Elaboración de Monografías Científicas o Trabajos de Graduación, Editorial Universitaria, Panamá, 1996.

Chacholiades, Miltiades; Economía Internacional, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santafé de Bogotá, Colombia, 1992, 674 págs.

Chisnal, Peter M.; La Esencia de la Investigación de Mercados, Prentice Hall Inc., 1991, México, 209 págs.

Dolan, Robert J.; La Esencia del Marketing Estrategia, Vol. I, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996, 380 págs.

Ennew, Christine; Watkins, Trevor y otros; Mercadeo Estratégico de Servicios Financieros, LEGIS Editores, S.A. 1991, Colombia, 242 págs.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y otros; Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, 1991, México, 505 págs.

Jackson, Peter y Ashton, David; ISO9000 BS5750, Implemente Calidad de Clase Mundial, Editorial LIMUSA, 1997, México, 240 págs.

Kami, Michael J.; Puntos Estratégicos, McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Bogotá, Colombia, 1989, 278 págs.

Kinnear, Thomas y Taylor, James; Investigación de Mercados, un Enfoque Aplicado, 1993, México, 809 págs.

Kotler, Philip; Mercadotecnia, III ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1989, 746 págs.

Kotler, Philip; Bowen, John, y otros; Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, Primera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997, 703 págs.

Lachman Varela, Rubén; Adonde va la Economía de Panamá, CIESA, Panamá, 1996, 163 págs.

Lachman Varela, Rubén, Vallarino Bernat, Melissa y otros; ¿Sabes Tú? Adonde va la Economía de Panamá, Poligráfica, 1997, Panamá, Rep. de Panamá, 52 págs.

Leland, Karen y Bailey, Keith; Servicio al Cliente para Dummies, Grupo Editorial Norma, 1997, Colombia, 348 págs.

Loudon, David L.; Della Bitta, Albert J.; Comportamiento del Consumidor, Conceptos y Aplicaciones, Mc. Graw-Hill, México, 1995, 833 págs.

Lovelock, Christopher; Mercadotecnia de Servicios, 3ª. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997, Págs. 48-343.

Méndez A. Carlos E.; Metodología, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1995, Bogotá, Colombia, 170 págs.

Ohmae, Kenichi; La Mente del Estratega, McGraw-Hill, México, 1983, 299 págs.

Rico, Rubén Roberto; Total Customer Satisfaction, Ediciones Macchi, 1998, Argentina, 302 págs.

Shapiro, Ohmae, Kotler, y otros; La Esencia del Marketing, Grupo Editorial Norma, 1995, Colombia, 380 págs.

Stanton, William; Etzel, Michael y otros; Fundamentos de Marketing, 10ª. Ed., McGraw-Hill, México, 1996, 885 págs.

Walton, Mary; Cómo Administrar con el Método Deming, Grupo Editorial Norma, 1995, Colombia, 291 págs.

Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman A., y otros; Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990, USA, 226 págs.

INTERNET

Cerezo, Pedro Luis; La Calidad del Servicio como Elemento Estratégico para Fidelizar al Cliente, <http://www.ctv.es/USERS/gesworld/Art012.htm>

Cislaghi, Mario; Parasuraman, A., Tutorial 8-Quality of Service and Customer Satisfaction, <http://www.etnoteam.it/cqs/english/T8.html>

Calidad del Servicio, <http://gente.pue.udlap.mx/patydom/calidad.html>

El Comercio de Servicios: Las Negociaciones Post-Ronda Uruguay,
<http://lanic.utexas.edu/sela/docs/rngpod3.htm>

El Triángulo del Servicio, http://www.mercadeo.com/05_serv.html

Gerencia de Mercadeo (M91C), <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/Gmerc056.htm>

Glosario de Términos de Mercadeo, <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

Jones, Richard C. III, **Customer Satisfaction Management: Delivering Quality Service**, George A. Francis Associates, Inc., 1992, <http://www.guide.org/qu/quaqo.htm> Págs. 46-113.

Los Servicios se Globalizan, http://www.mercadeo.com/01_serv.html

Oliva, Rogelio; Empirical Validation of a Dynamic Hypothesis,
<http://web.mit.edu/jsterman/www/RO1.html>

¿Qué es SERVQUAL?, <http://www.latinmarketing.com/servqual/servqual10.htm>

Reeves, Carol A.; Bednar, David A., **Quality as Symphony**,
<http://cobweb.utsa.edu/FACULTY/VHELLER/readings/symphony.html>

The Irreversible Boom of Trade in Services,
http://lanic.utexas.edu/sela/eng_notest/engnot34.htm

Service Quality Microworld, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/depts/mnss/courses/emba/sqm>

WTO Implementation Report - Services, <http://www.ustr.gov/reports/wto/services.html>

FOLLETOS

Miranda, Noemí Lucila de; “Elaboración de los Trabajos de Graduación, Guía Práctica”; 2da. Ed., Ediciones “La Antigua”, Panamá, 1990, 46 págs.

Seipp, Walter; “The Financial Markets in the Year 2000”; Alemania, Commerzbank, 1990, 8 págs.

Ministerio de Economía y Finanzas, “Estadísticas Económicas y Financieras”, marzo, 1999.

Ministerio de Economía y Finanzas, "La Economía Panameña: Situación y Perspectivas, Informe de Coyuntura, II Trimestre", Dirección de Análisis y Políticas Económicas, agosto 1999.

PRENSA

Arjona, Adán Arnulfo, "Efectos de la entrada de Panamá a la OMC", La Prensa, Panamá, miércoles, 30 de octubre de 1998, Pág. 28 A.

REVISTAS

Alfaro, Roberto, ENLACE, ALCA, Área de Libre Comercio de las Américas 2005, Sí o No, Panamá, mayo 1997, Pág. 18-19.

Kahler Holliday, Karen; "Keeping Close to the Customer", Bank Marketing, junio, 1996. Pág. 14-19.

ANEXOS

A N E X O No. 1

EXCELENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO:

Imagine Ud. es cliente de una empresa de reparación y venta de electrodomésticos excelente. Del conjunto de frases que presentamos a continuación, cómo espera usted que sea esa empresa ideal?

Recuerde marcar con un círculo alrededor del número que corresponda al GRADO o qué tanto (intensidad) Ud. espera recibir de dicha empresa.

1 - En una empresa excelente que repara y vende electrodomésticos, Ud. espera ver equipos sofisticados y modernos por todas partes (computadoras, máquinas electrónicas, seguridad por pantalla, etc.)

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

2 - En una empresa excelente de reparación y venta de electrodomésticos las instalaciones serán atrayentes a la vista

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

3 - Los empleados de una empresa que es excelente en la reparación y venta de electrodomésticos se ve verán limpios y presentables.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

4 - El material publicitario y de información al cliente (volantes, instructivos, catálogos, etc.) de una empresa excelente en reparación y venta de electrodomésticos deberá ser visualmente atractivo.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

5 - Si una empresa que es excelente en la reparación y venta de electrodomésticos promete hacer algo en determinado tiempo, debería hacerlo

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

6 - Cuando un cliente de una empresa excelente que repara y vende electrodomésticos tiene un problema, ésta deberá mostrar un interés sincero en resolverlo

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

7 - Una empresa que es excelente en reparación y venta de electrodomésticos deberá tener un personal que realice el trabajo bien desde la primera vez.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

8 - Una empresa que es excelente reparando y vendiendo electrodomésticos deberá brindar sus servicios en el tiempo prometido.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

9 - En una empresa excelente en reparación y venta de electrodomésticos se deberá insistir en tener un registro o "record" de lo error

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

10 - Los empleados de una empresa que es excelente en la reparación y la venta de electrodomésticos le comunicarán a sus clientes con exactitud el momento en que se llevará a cabo el trabajo o entrega

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

11 - Los empleados de una compañía que es excelente en la reparación y venta de electrodomésticos deberán dar un servicio rápido y expedito a sus clientes.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------------

12 - Los empleados de una empresa excelente reparando y vendiendo artículos eléctricos siempre estarán dispuestos a ayudar a los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

13 - Los empleados de una empresa excelente en reparación y venta de artículos eléctricos nunca estarán muy ocupados para responder a las preguntas y demandas de los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

14 - La forma de ser de los empleados de una empresa excelente reparando y vendiendo electrodomésticos deberá ser una que le inspire confianza a los clientes.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

15 - Los clientes de una excelente empresa que repara y vende electrodomésticos se sentirán siempre seguros de sus operaciones y transacciones con la empresa

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

16 - Los empleados de una empresa que es excelente en la venta y reparación de electrodomésticos serán siempre corteses y respetuosos con los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

17 - Los empleados de una empresa excelente en la venta y reparación de electrodomésticos sabrán contestar a las preguntas de los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

18 - Una empresa que es excelente en la reparación y venta de electrodomésticos le dará a sus clientes atención individual y personalizada

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

19 - En una empresa que es excelente en la reparación y venta de electrodomésticos habrá horarios de atención al público que serán convenientes para satisfacción de las necesidades de todos sus clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

20 - En una empresa excelente en la venta y reparación de electrodomésticos habrá empleados que le den a los clientes atención personal.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

21 - Una empresa que es excelente en la reparación y venta de artículos electrodomésticos velará por los mejores intereses de sus clientes.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

22 - Los empleados de una empresa excelente que repara y vende electrodomésticos comprenderán todas las necesidades específicas de cada cliente.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

PARTE II

Ahora, le agradeceremos a Ud. que evalúe su percepción sobre la atención y servicio que recibe Ud. de SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.), de acuerdo a la misma escala.

Recuerde marcar de acuerdo al GRADO o intensidad que usted percibe del servicio que brinda esta empresa

1 - En *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)*, Ud. encuentre equipos sofisticados y modernos por todas partes (computadores, máquinas electrónicas, seguridad por pantalla, etc.)

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

2 - En *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* las instalaciones físicas son atractivas a la vista

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

3 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* se ven siempre limpios y presentables

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

4 - El material publicitario y de información al cliente (volantes, instructivos, catálogos, etc.) de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* son visualmente atractivos.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

5 - Si *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* promete hacer algo en determinado tiempo, lo hace

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

6 - Cuando un cliente de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* tiene un problema, esta empresa muestra un interés sincero en resolverlo

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

7 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* cuenta con un personal que realiza el trabajo bien desde la primera vez

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

8 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* brinda sus servicios en el tiempo prometido

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

9 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* insiste en tener un registro o "record" de 0 error

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

10 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* le comunican a sus clientes con exactitud el momento en que se llevará a cabo el trabajo o entrega

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

11 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* dan un servicio rápido y expedito a sus clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------------

12 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* siempre están dispuestos a ayudar a los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

13 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* nunca estarán muy ocupados para responder a las preguntas y demandas de los clientes.

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

14 - La forma de ser de los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* le inspira confianza a los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

15 - Los clientes de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* se sienten siempre seguros de sus operaciones y transacciones con la empresa

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

16 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* son corteses y respetuosos en todo momento con los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

17 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* saben contestar a las preguntas de los clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

18 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* le brinda a sus clientes atención individual y personalizada

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

19 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* tiene horarios de atención al público que son convenientes para satisfacción de las necesidades de todos sus clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

20 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* cuenta con empleados que le dan a los clientes atención personalizada

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

21 - *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* vela por los mejores intereses de sus clientes

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

22 - Los empleados de *SERFRASA (Servicios Fraser, S.A.)* comprenden las necesidades específicas de cada cliente

NO ESTOY DE ACUERDO	1	2	3	4	5	6	7	TOTALMENTE DE ACUERDO
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------

Qué le gustaría que se hiciera con más frecuencia en *SERFRASA*

Qué es lo que Ud. cambiaría de *SERFRASA*

COMENTARIOS/SUGERENCIAS

