

EL PAPEL DE LA
Tecnología
EN LA PRESTACIÓN
DE SERVICIOS
Y EL LOGRO DE LA
Excelencia
EN EL MARKETING

Banu
Anirudhram
Parasuraman

ERICSSON 



FOROS 

El papel de la tecnología en la prestación de servicios y el logro de la Excelencia en el Marketing

Banu Anirudhram Parasuraman

Diseño y Maquetación: Marisol Alcalá Alfaraz
Virginia Rodríguez Vaquero

© 1999, Escuela de Organización Industrial

© 1999, Fundación Airtel

© 1999, ERICSSON

Depósito Legal: M. 38.415-1999

ISBN: Exento

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

Imprime: Artes Gráficas Cuesta, S. A, - Seseña 13 • 28024 Madrid

INTRODUCCIÓN

Banu Anirudhram Parasuraman, además de MBA por la Universidad de la India, es Doctor en Business Administration y profesor de la cátedra de Marketing en la Universidad de Miami.

Sus trabajos de investigación, junto con otros especialistas, sobre la calidad de servicio comenzaron en 1983 y todavía no han terminado. Parte de los resultados y conclusiones de estos trabajos están recogidos en el libro “Calidad Total en la Gestión de Servicios”, donde se presenta un modelo de medición de la calidad de servicio -SERVQUAL-, que es referencia permanente en la mayor parte de los trabajos de medición de satisfacción del cliente que se realizan en los servicios.

Sus trabajos de investigación en este campo, sus publicaciones en numerosos foros de Calidad y Marketing y su trabajo como consultor en varias organizaciones y empresas ha impulsado a Parasuraman hasta el nivel de reconocimiento actual, siendo considerado como uno de los “gurús” de la calidad.

En los próximos meses Parasuraman tiene previsto publicar otro libro, completando los trabajos del anterior y extendiéndolo a nuevas modalidades de servicio, especialmente los servicios con fuerte componente tecnológico.

El profesor Parasuraman, en su conferencia del 29 de Octubre de 1998, dentro del Foro de Innovación de la EOI, expuso parte de los nuevos datos que completan las conclusiones del primer libro sobre SERVQUAL y, sobre todo, se centró en el impacto de las nuevas tecnologías en la percepción de la calidad del servicio, planteando un modelo

piramidal para comprender la interacción de la tecnología con los tres tipos de Marketing (interno, interactivo y externo) y los resultados de trabajos parciales sobre medición SERVQUAL en servicios con fuerte componente tecnológico.

Una de las características del profesor Parasuraman es la claridad con la que expresa sus planteamientos y el tono distendido, a veces coloquial, que utiliza. Para respetar este estilo no hemos querido adaptar su conferencia a un texto descriptivo sino que nos hemos limitado a traducir; lo más fielmente posible, la conferencia, tal como la expuso en la EOI. En algunos casos Parasuraman utiliza términos del estilo "aquí vemos" cuando se refiere a una transparencia que está presentando. En estas líneas hemos incluido, como figuras, reproducciones de las transparencias utilizadas por él, situadas delante de los párrafos correspondientes.

*Cruz de Benito
Profesor de la EOI*

PARTE I

Definición, medida y mejora de la calidad del servicio

Muy Buenas tardes, señoras y señores. Es muy agradable para mí estar aquí, aunque la verdad es que estoy un poco confuso porque he llegado esta mañana de Miami, o sea, me van a tener que perdonar si en algún momento me perciben confundido. En fin, el asunto que nos va a ocupar en la siguiente hora y media es el papel de la tecnología para proporcionar un servicio verdaderamente óptimo y lograr la excelencia en el marketing. Como sabrán, llevo unos quince años más o menos dedicado a lo que es la calidad del servicio, a comprender lo que esto quiere decir para los clientes y qué pueden hacer las empresas para mejorar esta calidad.

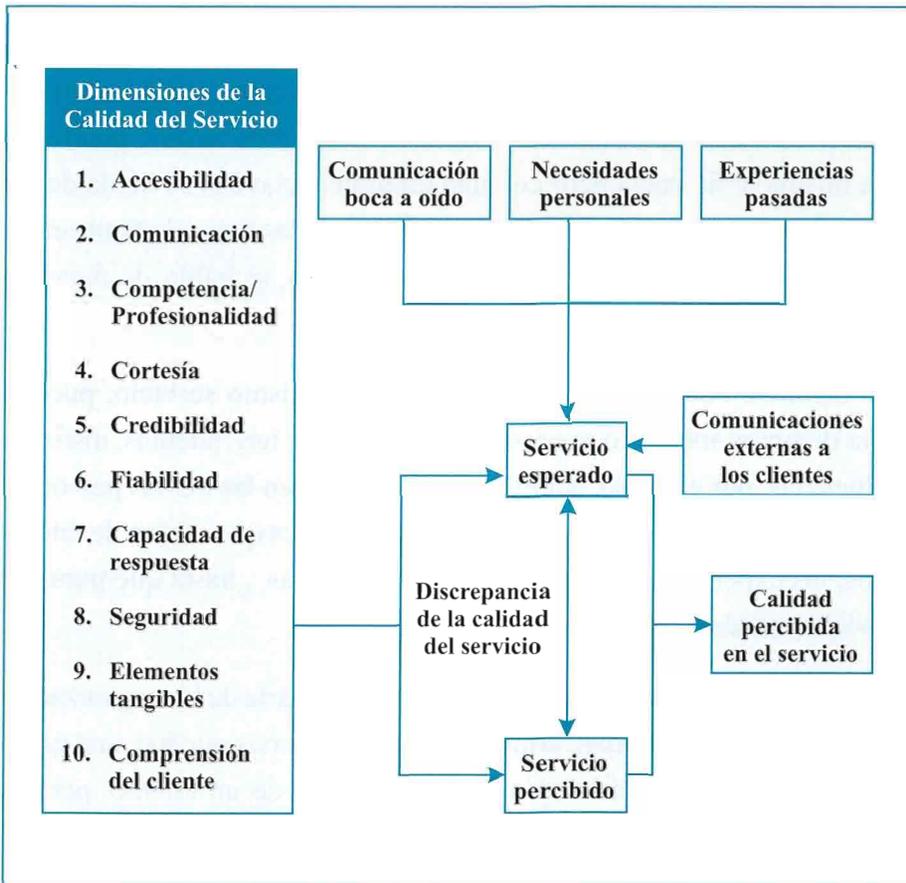
Por tanto, la primera parte de esta presentación va a estar centrada en las definiciones. La medición es el concepto clave; vamos a ver también unos asuntos que tienen que ver con la entrega del servicio de calidad. El resto del tiempo quiero centrar el tema más fundamental, que ya han tocado algunos de los expertos que han hablado, y que es el papel desempeñado por la tecnología en la entrega de servicios, cuáles son sus implicaciones y cómo deben organizarse las empresas para lograr el máximo resultado, en cuanto a tecnología en los servicios. Esto me interesa desde hace más o menos dos años, es decir, algunas de las ideas son iniciales pero espero poder presentar algunos modelos y conceptos que sean de utilidad y que permitan desglosar cuál va a ser el papel de la tecnología en la garantía del servicio.

Estuve trabajando con dos colegas en EEUU. Al principio nos centramos en la investigación y nos planteamos cuatro asuntos en concreto: ¿qué ocurre cuando el cliente oye este concepto de la calidad del servicio?, ¿cómo lo entiende?, ¿cómo lo valora?; después, ¿qué perciben los directivos de las empresas de servicio?, ¿cuáles son los atributos clave de la calidad de servicio?; en tercer lugar, estos dos puntos de vista encajan

o están enfrentados?, ¿aprecian los clientes lo mismo que los directivos cuando se habla de calidad del servicio, o hay diferencias?; y finalmente, ¿se puede, de alguna forma, combinar estos puntos de vista para proporcionar una pauta o un sistema al que se puedan referir las empresas para mejorar su calidad del servicio?. Estos son, pues, los asuntos clave que nos animaron a plantear esta investigación en la década de los ochenta, a principios y mediados de los ochenta.

En cuanto al primero de estos temas, hicimos una serie de investigaciones en una variedad de sectores: banca, seguros, reparaciones, telefonía de larga distancia... llevamos a cabo una serie de investigaciones con consumidores para ver qué entendían ellos por calidad. Elegimos una amplia gama de sectores para conseguir que las conclusiones a las que llegásemos superaran las diferencias entre los distintos sectores y no se centraran solamente en uno de ellos. Por tanto, toda la investigación se centró en informes que incluían datos de varios sectores. Cuando tratamos con los clientes, algo que nos llamó la atención y nos pareció francamente emocionante, fue que, fuera cual fuera el sector que estuviéramos estudiando, los clientes siempre tenían más o menos el mismo punto de vista y definían de la misma manera la buena calidad del servicio.

Determinantes de la percepción de la calidad del servicio



Aquí vemos un modelo que resume algunas de las ideas clave que emergieron de forma constante, en estos distintos sectores. Vemos en el gráfico, en primer lugar, la definición sobre la Calidad del Servicio: los clientes nos dijeron muy claramente que la definen como GAP¹ entre el servicio esperado y el servicio recibido. Suele haber una discrepancia entre lo que los clientes esperan que les proporcionen las empresas y lo que perciben que reciben. Es una definición bastante sencilla aparentemente y que no varía mucho, además, de cómo se define la calidad en el sector de la fabricación, es decir, como cumplimiento de las especificaciones; en otras palabras, “cero defectos”. Nosotros hemos planteado esta misma deficiencia pero con una diferencia clave si se habla de las especificaciones en el área de los servicios, éstas las tiene el cliente en su cabeza, no están en la fábrica. En este sentido se habla de *Servicio Esperado o Percibido*.

Los distintos clientes, aún cuando reciban el mismo servicio, pueden tener distintos anhelos o expectativas. Vemos que hay, además, distintas influencias, por ejemplo, aquello que les comenten las demás personas, las propias necesidades personales, las situaciones que varían de unos a otros, las experiencias pasadas... en otras palabras, ¿hasta qué punto el servicio puede ser importante y qué prevén?.

También están las comunicaciones externas por parte de las organizaciones, es decir, la publicidad, anuncios y demás. Vemos que hay una gama de cosas que pueden afectar a las expectativas de un cliente, pero la definición es la misma: la discrepancia entre el *Servicio Esperado y el Recibido*.

¹GAP se traduce a partir de ahora por discrepancia.

En el gráfico vemos que la investigación nos indicó que hay una variedad de *Dimensiones de la Calidad del Servicio*, que son los criterios que utilizan los clientes para ver cuáles son las discrepancias. Hoy no vamos a poder verlos en detalle, más adelante explicaré cómo hemos podido condensar el conjunto inicial de diez y lo hemos reducido a un conjunto más selecto de cinco:

Accesibilidad.- Esto es, que pueda establecerse contacto. O sea, si yo tengo un problema con una empresa que da servicios, ¿puedo coger el teléfono y hablar con alguien de la dirección o tengo que hacer diez llamadas o ser pasado a diez personas distintas?.

Comunicación.- Explicar el servicio al cliente en un idioma comprensible, sin jerga. Aquí volvemos a lo que decía mi colega, es decir, la gente habla un idioma y no entiende las jergas. Esto sigue siendo válido ahora y no sólo en el campo de la tecnología. Muchas veces los expertos tienden a utilizar una jerga y ellos a lo mejor están muy cómodos utilizándola pero los clientes no les entienden. (Esto es la comunicación).

Competencia / Profesionalidad.- Habilidades, conocimientos del suministrador del servicio.

Cortesía.- Educación, corrección, respeto al cliente.

Credibilidad.- Tiene que ver con el grado en que las empresas convencen a sus clientes de que ellos son organizaciones serias, merecedoras de confianza. La credibilidad es algo que las empresas tienen que ganarse por el trato a sus clientes, es decir, no es algo que surja por sí solo.

Fiabilidad.- Esta dimensión quiere decir que se cumple con lo prometido de forma exacta y además de forma fiable, valga la redundancia. De nuevo estamos hablando de “cero defectos”; es una definición distinta,

pero el sentido es el mismo. Lo que quiero decir es que como empresa de servicios, si usted hace una promesa, tendrá que cumplirla. Si dice “le llamo en 30 minutos”, llámeme en media hora. Si me garantiza una reserva en un hotel, cuando llegue a ese hotel, tendré que encontrar mi habitación. Esto es fiabilidad.

Capacidad de respuesta.- La velocidad a la que se presta el servicio, acompañada de un deseo de ayudar al cliente: que los empleados quieran ayudar, que reaccionen ante las necesidades del cliente.

Seguridad.- Esta dimensión tiene que ver con eliminar el riesgo, la duda, la amenaza. El punto hasta el que el cliente se siente seguro de que sus transacciones están seguras. Si somos, por ejemplo, un banco, ¿qué hemos hecho para que los clientes piensen que el uso del cajero automático es seguro, sobre todo si es de noche o si el cajero está algo apartado?.

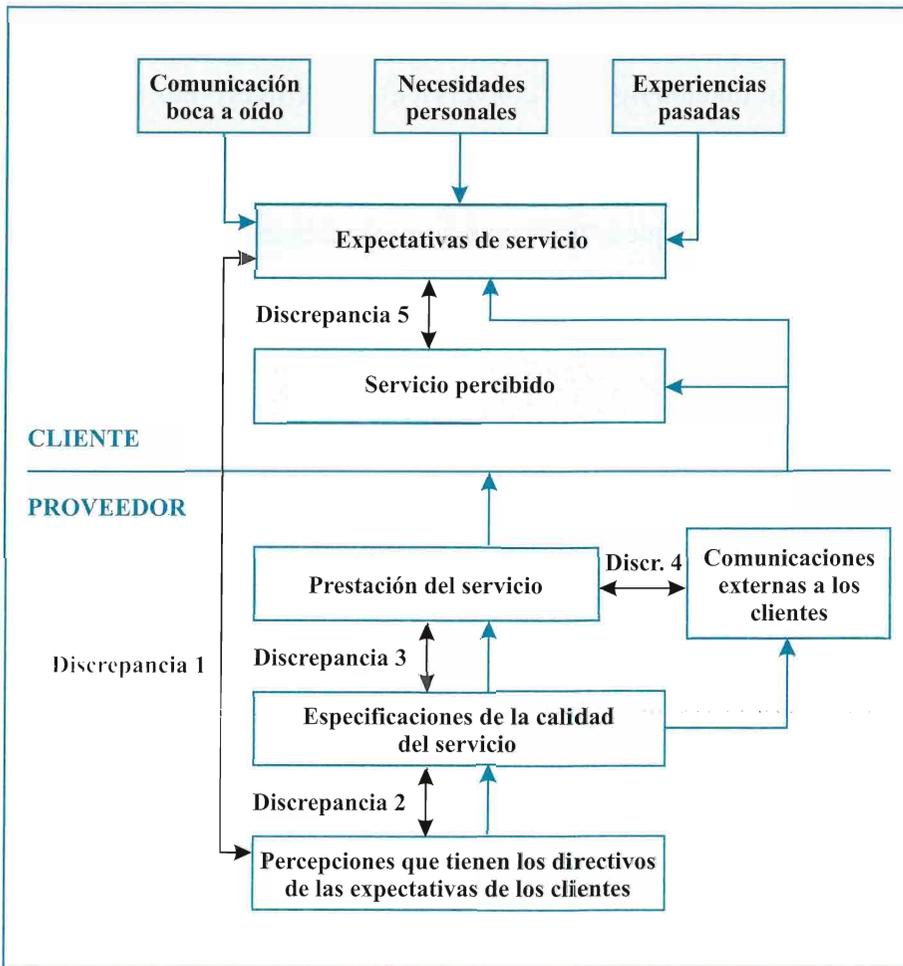
Elementos tangibles.- Aquí nos referimos a los aspectos visuales del servicio, a la apariencia de la persona que lo proporciona, o al equipo, o al lugar, es decir, a cualquier elemento que sea periférico a lo que puede apreciar el cliente.

Comprensión del cliente.- Es decir, ponerse en el lugar del cliente, tomar el tiempo necesario para averiguar qué quiere y luego hacer que el servicio encaje perfectamente con este deseo.

Esto, pues, se refiere a la parte del estudio que nos permite definir qué es el *servicio*, qué es la *discrepancia* entre lo previsto y lo logrado. La investigación también nos señala una enumeración de atributos que los clientes utilizan como criterios para enjuiciar estas expectativas. Esto es sólo una parte del enfoque inicial de nuestra investigación, la otra parte, como dije, es la que se refiere a la apreciación de los directivos de las empresas de servicio.

Para plantear este asunto, de nuevo nos pusimos en contacto con varios sectores y elegimos a varias grandes empresas. Mantuvimos conversaciones largas y contactamos con la alta dirección de estas empresas. Por ejemplo, en el sector de tarjetas de crédito, hablamos con un conjunto de ejecutivos de VISA. En el sector de la tecnología, con ejecutivos de ATT. Quisimos ver qué pensaban ellos sobre la buena calidad de servicio y sobre algunos problemas a los que se enfrentan para proporcionar este servicio. En función de estas conversaciones, de nuevo nos sorprendió ver hasta qué punto se parecían los problemas a los que se enfrentaban las empresas. Sobre todo pudimos apuntar cuatro escollos muy importantes que a su vez puede que contribuyan a esta discrepancia que aprecian los clientes. Aquí los resumimos.

Modelo conceptual de la calidad del servicio



Aquí vemos un modelo conceptual del servicio. La mitad superior del modelo es, sencillamente, un resumen del gráfico anterior. La discrepancia 5 en la parte superior es la discrepancia a la que aluden los clientes. Nosotros concluimos, en función de la investigación, que la discrepancia 5 es función o consecuencia de las discrepancias 1, 2, 3 y 4. Estas discrepancias son problemas de la organización que a su vez dan lugar a las deficiencias que percibe el cliente. Vamos ahora a dedicar unos minutos a comentar las discrepancias 1, 2, 3 y 4:

Discrepancia 1:

Es la diferencia entre lo que esperan los clientes y lo que los directivos creen que esperan los clientes. En cada una de las empresas que hemos estudiado, hemos visto que hay discrepancias importantísimas entre lo que los clientes nos decían que querían y lo que los directivos presuponen que es importante para los clientes. En otras palabras, la discrepancia 1 viene de una deficiencia en los conocimientos, que ocurre, bien porque los directivos no dedican tiempo a preguntar al cliente lo que quiere, o bien porque los directivos creen saber de antemano lo que los clientes necesitan, y cuáles son las causas. Esta es una discrepancia fundamental. Esta deficiencia en los conocimientos, si lo pensamos bien, puede tener una serie de efectos negativos.

Primero, se supone que la dirección fija las bases para el servicio y se supone que es responsable de garantizar este servicio excelente. Si no sabe bien cuáles son las expectativas de los clientes, con independencia de los sistemas que ponga en marcha la empresa no va a lograr los resultados deseados y no se va a dar un servicio de alta calidad al cliente, ya que se plantean necesidades que el cliente, probablemente, no necesi-

ta. Es decir, esta discrepancia 1 contribuye directamente a la discrepancia 5. Desde el punto de vista del cliente, en su experiencia con la organización existe la deficiencia de información o de conocimiento. La calidad del servicio, evidentemente, será mediocre.

Se da también otra consecuencia importante en la discrepancia 1 para las propias organizaciones: muy a menudo las empresas malgastan sus recursos en cosas que no son necesarias para sus clientes, mientras que no lo hacen suficientemente en otras que sí lo son. Esto lo hemos visto una y otra vez a lo largo de la investigación. Si cada uno de nosotros analiza su propia empresa con cuidado y pensando en esto, verá que se hacen cosas para mejorar el servicio que, de hecho, no hacen nada para el cliente, porque se basan en supuestos erróneos, y al tiempo se hace caso omiso de áreas que sí son críticas para dicho cliente. Por lo tanto, la discrepancia 1 puede suponer un agotamiento de los recursos.

Un ejemplo: hace unos pocos años, me encontraba en Madrid en el Hotel (...). Cuando llegué a mi habitación vi que encima de la almohada de mi cama había un menú; ustedes pueden pensar ¿y esto qué tiene de excepcional?. En muchos hoteles se proporciona información sobre los desayunos, uno lo rellena y a la mañana siguiente te proporcionan lo que hayas pedido, pero en este caso no era el menú del desayuno, era un menú de almohadas y era tan bueno que me lo llevé y lo llevo conmigo a todas partes. Estaba escrito en español y en inglés, con 10 modelos distintos.

Mi primera reacción cuando lo vi fue pensar, - ¡esto es fantástico!- jamás había visto nada parecido en ningún otro hotel, pero luego empecé a vivir la experiencia del servicio del hotel y algunas cosas básicas, que uno presupone que va a recibir, fueron fracasos horribles. Por ejemplo, pedí que me subieran una determinada cosa que nunca me llegó. Pedí que me despertaran a una hora y no me llamaron. En fin, cosas de este tipo.

¿A dónde voy con todo esto?. Voy a que esta mala asignación de recursos se debe a esta discrepancia 1. Podemos pensar: ¿cómo ocurre esto?. Esto es muy caro, la impresión del folleto ha debido costar mucho, sin contar con los tipos de almohada, ¡diez tipos diferentes!, y si de verdad tienen todas estas existencias de almohadas, imagínense. Más aún, ¿cuántos clientes van a poder distinguir correctamente entre diez tipos de almohadas?, y ¿a cuántos de nosotros se nos ocurren, siquiera, la posibilidad de 10 tipos de almohadas?. Probablemente a ninguno.

Creo que, como consumidores, esto sobrepasa lo que se nos puede ocurrir, pero a alguien en la dirección del hotel le pareció que era una idea muy buena y además, probablemente pensó - “esto va a ser bueno porque vamos a impresionar a los clientes”- y sin embargo fracasan en cosas básicas que se pueden esperar de un hotel de buena calidad, 5 estrellas. Esto se debe a la deficiencia en los conocimientos, que no es toda la discrepancia 5.

Discrepancia 2:

Tiene que ver con las especificaciones, las normas. Es la discrepancia entre lo que entiende la dirección sobre las expectativas del cliente y las especificaciones. En otras palabras, el directivo tiene que poder traducirlas a especificaciones, tiene que pasar esta información y convertirla en pautas. Pautas que deben servir a los empleados y a la organización. Y de nuevo, esto brilla por su ausencia en nuestras empresas. Muchas veces, oigo a directivos decir - “¡Ah! Y sabemos que el cliente pide eso, pero el cliente no tiene ni idea. El cliente está equivocado, no se ha enterado, no entiende hasta qué punto es compleja la organización e insiste en pedir estas cosas”-.

¿Qué pasa? El directivo piensa en excusas para decir que las expectativas del cliente no son importantes y por tanto, no siente la necesidad de fijar pautas internas para cumplirlas, se escuda en que el cliente se equivoca o no entiende. Lo que yo creo es que si no tienen especificaciones, tienen una deficiencia en la organización. Deficiencia que a su vez va a contribuir a la discrepancia 5.

Discrepancia 3:

La de la prestación del servicio. Con esto queremos decir que no basta con especificaciones, hay que tener infraestructura. Son necesarios recursos dentro de la organización para poder satisfacer esas especificaciones. Aquí, de nuevo, hemos visto que hay una serie de problemas a los que se enfrentan las organizaciones a las que investigamos, muchos tienen que ver con los recursos humanos. Es fácil decir: -"hay que contestar las llamadas de los clientes antes de que transcurran diez segundos"- y de hecho muchas empresas tienen especificaciones así, pero cuando preguntamos a la dirección cuál es su nivel de éxito, normalmente dicen que muy pocas veces pueden satisfacer esas especificaciones y que no pueden cumplirlas. Si preguntamos por qué, dicen que hay problemas con los recursos humanos. Por ejemplo, no hay formación adecuada para los empleados cuando las especificaciones, sin embargo, son buenísimas.

Si existe esta deficiencia en la empresa, el resultado, inevitablemente, va a influir en la discrepancia 5.

Discrepancia 4:

Es la deficiencia en la comunicación. Es la distancia entre lo que se dice al cliente y el servicio que, de verdad, se da. Piensen que éste es un problema muy serio en las empresas y básicamente, se debe a que las personas que hacen promesas a los clientes carecen de comunicación con las otras personas que, se supone, van a satisfacer esas promesas. En la mayoría de las empresas es el departamento de marketing o publicidad el que hace dichas promesas, mientras que es el departamento de operaciones el que luego proporciona este servicio, y muchas veces hay una falta de relación completa entre ambos. Evidentemente, esta discrepancia 4 va a contribuir a la discrepancia 5 en una parte importante, porque al cliente se le ha prometido algo que no se le puede dar.

Para concluir, las empresas que quieran tener éxito en su calidad de servicio tendrán que solucionar las discrepancias 1 al 4 que son internas. Lamentablemente, en mi experiencia, tengo que decir que las cosas ocurren en la parte de arriba, en el dominio de los clientes, dentro del gráfico del modelo. Se hacen muchas encuestas y estudios para ver lo que quieren los clientes, pero no hay cambios internos en las empresas.

Vamos a dar un paso más. Veamos un instrumento que se llama SERVQUAL que es una escala de 5 dimensiones para medir la calidad de servicio. Sirve para medir las expectativas y las deficiencias. Aquí vemos una parrilla con las *10 dimensiones* que hemos comentado y las 5 finales que hemos calculado como más importantes:

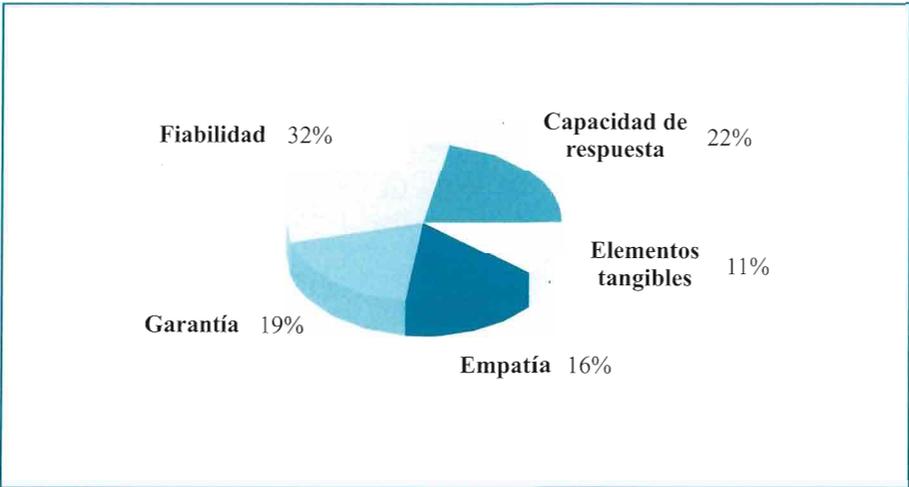
Correspondencia entre las dimensiones de SERVQUAL y las diez dimensiones iniciales de evaluación de la calidad del servicio

Las diez dimensiones iniciales de evaluación de la calidad del servicio	Dimensiones de SERVQUAL				
	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Garantía	Empatía
E. Tangibles					
Fiabilidad					
Capacidad de respuesta					
Competencia					
Cortesía					
Credibilidad					
Seguridad					
Accesibilidad					
Comunicación					
Comprensión del cliente					

Se intenta, con esto, medir las deficiencias respecto a estos 5 atributos.

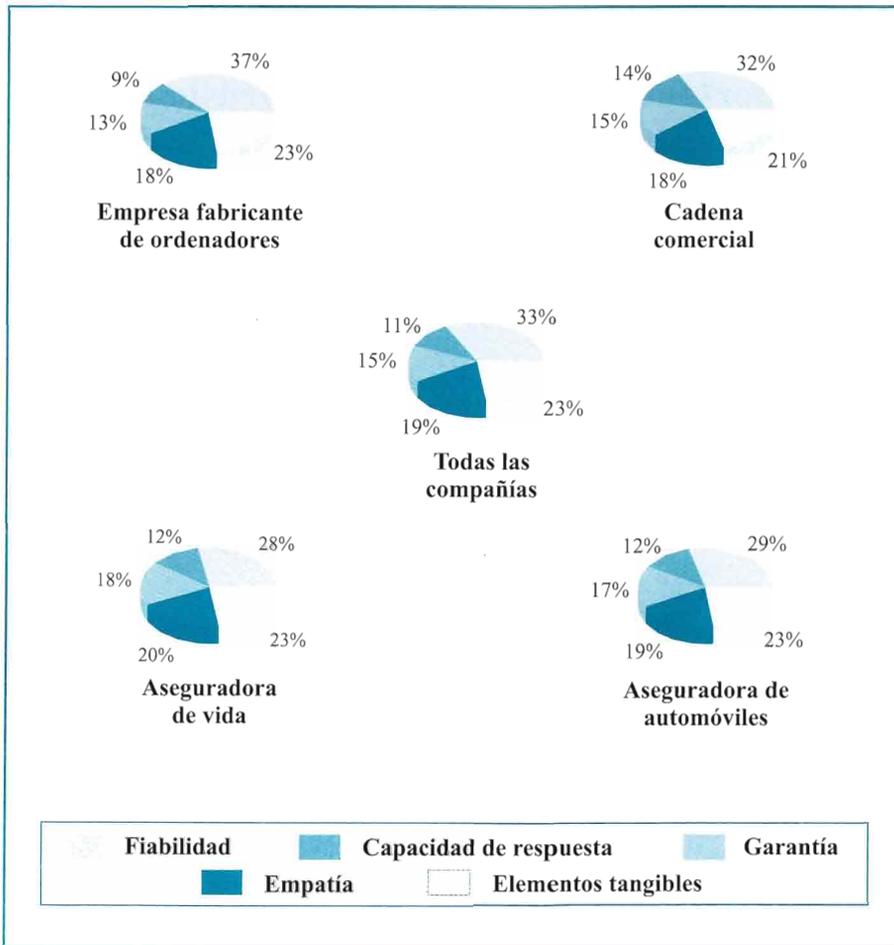
Vamos a ver ahora alguno de los resultados empíricos utilizando un enfoque realista en cuanto a la importancia relativa de estos 5 atributos, para lo cual pedimos a los clientes que asignaran puntos a cada uno, en una escala que llega hasta 100.

Importancia relativa de las dimensiones del servicio cuando los clientes utilizaron una escala de 100 puntos



Esta es la asignación típica, basada en un estudio, que acabamos en el 86/87, con grandes muestras de clientes de todos los sectores. El patrón es constante. La *fiabilidad* es la que más puntos recibe y los *elementos tangibles* los que menos; no es que no sean importantes, pero si comparamos cualquier otro con la *fiabilidad*, ésta resulta más importante.

Importancia relativa de las dimensiones de la calidad del servicio cuando los clientes utilizaron una escala de 100 puntos

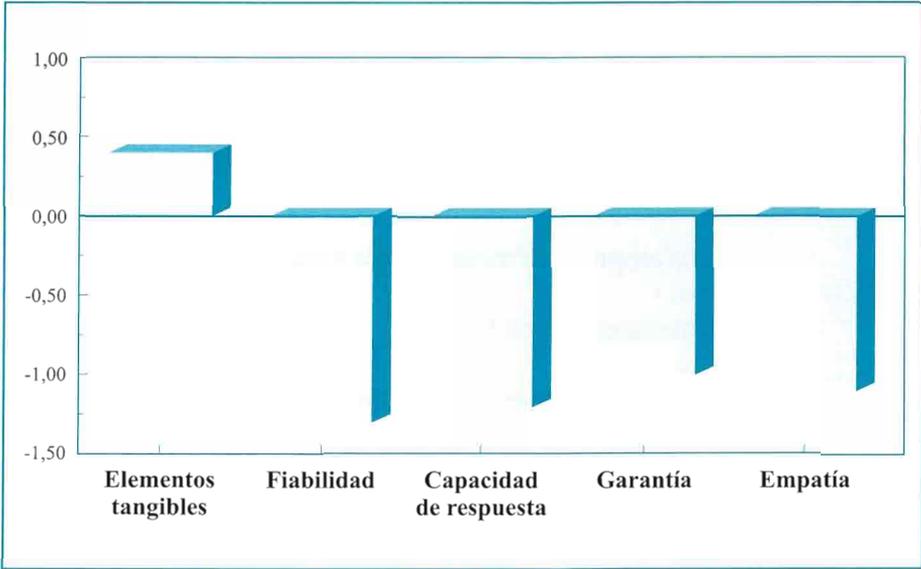


Vamos a ver las conclusiones de estudios más recientes, acabados hace cuatro años. Se trata de un informe completamente distinto, que hicimos con clientes de cuatro grandes empresas:

- una empresa fabricante de ordenadores,
- una cadena comercial,
- una aseguradora de automóviles y
- una aseguradora de vida.

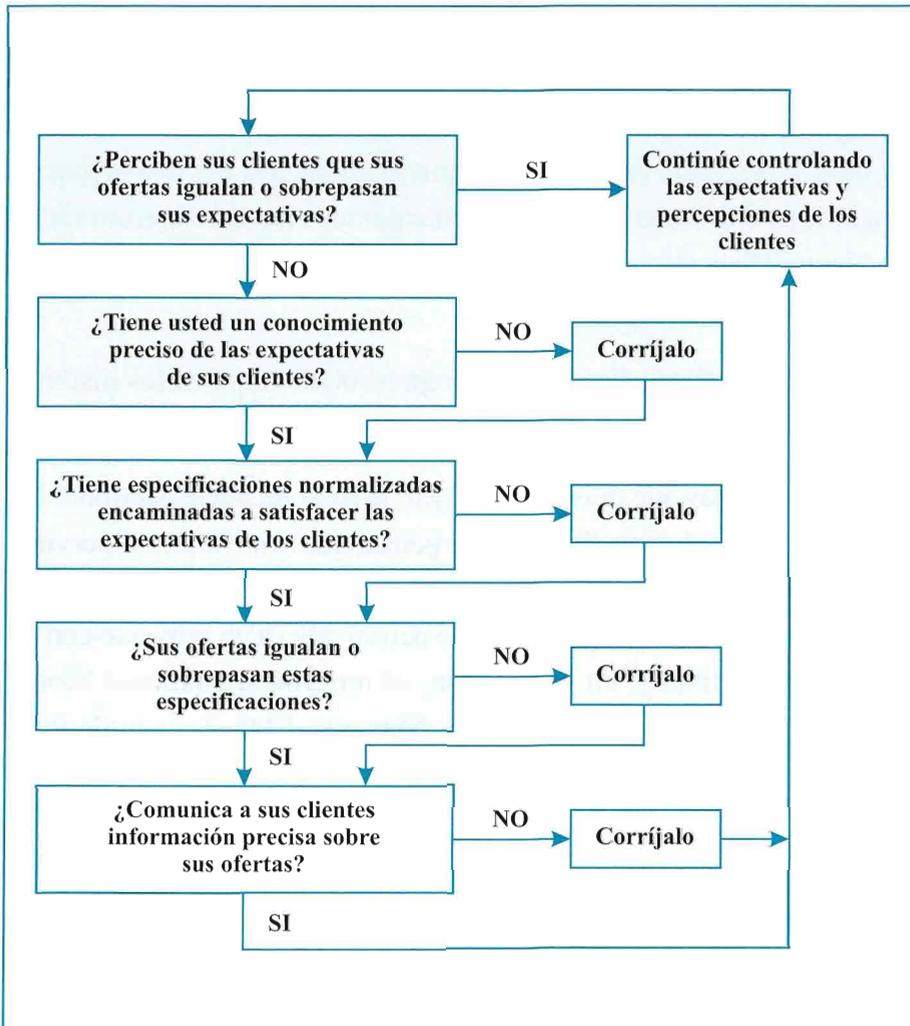
Son empresas de las 500 más importantes en EEUU. Tomamos muestras independientes para asignar un total de 100 puntos. Como vemos, el patrón sigue siendo muy constante, tanto en las distintas empresas como a lo largo del tiempo. ¿Cuál es el mensaje? Si queremos proporcionar unos servicios mejores, hay que prestar mucha atención a la *fiabilidad*. Por supuesto, los otros aspectos son importantes, pero si las promesas implícitas o explícitas no son satisfechas, cualquier otra cosa que se haga es totalmente secundaria. Pensemos en las experiencias propias. Este es un mensaje importante y muy fuerte.

Promedio de las puntuaciones de SERVQUAL en función de las dimensiones del servicio



Vemos ahora las deficiencias que experimentan los clientes en las 5 categorías, hemos observado resultados parecidos en otros estudios. En el eje vertical de este cuadro estamos trazando la diferencia entre las percepciones y expectativas. Una diferencia positiva significa que las percepciones superan a las expectativas y una diferencia negativa significa que las percepciones no cumplen con las expectativas. Los mejores resultados de estas empresas aparecen en los *elementos tangibles*, que es lo menos importante. En todos los otros atributos hay diferencias negativas. Es un patrón bastante típico: las empresas prestan mucha atención a elementos que no son críticos. Aquí tenemos la confirmación empírica de esta diferencia de conocimiento que mencionamos antes.

Modelo del proceso para la medición y mejora continua de la calidad del servicio

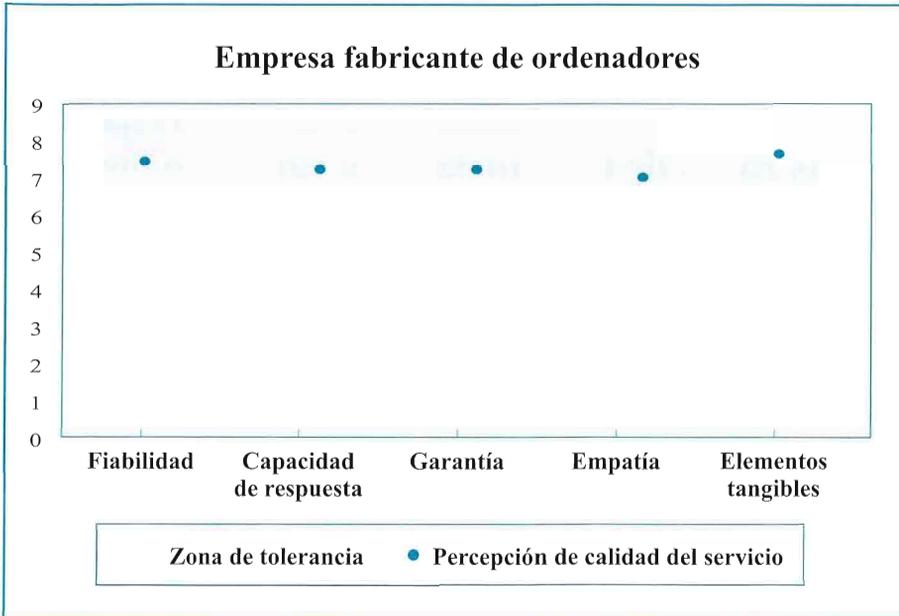


Aquí tengo un modelo del proceso para la medición y la mejora continua de la calidad del servicio. Es igual que el otro modelo que hemos visto, simplemente en versión de flujo. En el cuadro izquierdo superior tenemos la discrepancia 5; sus clientes perciben su oferta superando o no sus expectativas, es decir, hay una discrepancia entre la *percepción* y las *expectativas*. Hay que hacer investigación de tipo externo para conocer la naturaleza de estas discrepancias. Si la respuesta es NO, significa que hay que mirar un poco dentro e investigar las cuatro discrepancias internas. El segundo cuadro de la izquierda tiene que ver con la discrepancia 1; nosotros como empresa ¿entendemos bien las expectativas de los clientes? Si la respuesta es NO, hay que emprender medidas correctoras. Hay que hacer investigaciones.

Tenemos las distintas discrepancias representadas aquí en los distintos cuadros. Es, como ya he dicho, una versión de flujos.

Hay un punto más que quisiera subrayar. Esto es un bucle continuo. No tiene principio y no tiene fin. Hay que pensar que la mejora en el servicio es un proceso y no un proyecto. Esto es un punto muy importante. Muchas empresas cometen el error de pensar que es un proyecto con un principio y un final y, en mi opinión, es un proceso continuo. Como alguien dijo, es un viaje sin destino. Nunca se llega. Se está de viaje constantemente.

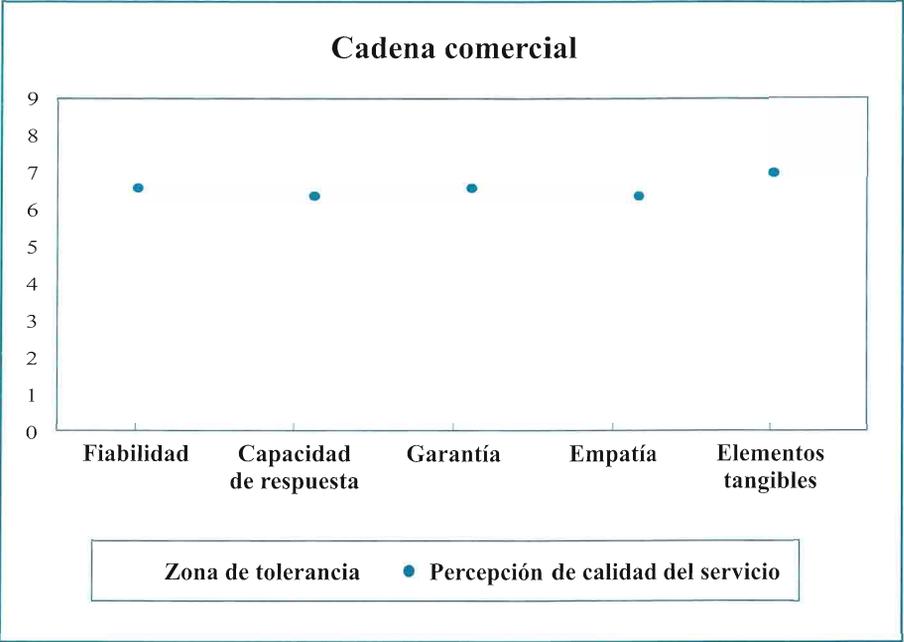
Percepciones de la calidad del servicio respecto a las zonas de tolerancia para cada dimensión



Aquí tenemos resultados reales del fabricante de ordenadores: los puntos negros son las percepciones del cliente (el nivel de servicio percibido). Es interesante ver estos puntos negros en relación a las otras zonas. Igual que en otros estudios, hemos encontrado que el mejor resultado fue *elementos tangibles*. En los *elementos tangibles*, los clientes nos dicen que esta empresa supera un poco el Nivel Deseado, pero los otros atributos, apenas superan el mínimo. Esto es algo muy importante porque si estudiamos este gráfico sin conocer nada de la Zona de Tolerancia del cliente, los ejecutivos de esta empresa fabricante de ordenadores tendrían sólo los puntos negros, no sabrían nada más, y entonces, ¿cuáles serían sus conclusiones sobre el servicio ofrecido?. Estarían bastante satisfechos pues en una escala de 1 a 9, obtienen 7,5, que no está nada mal. Podrían concluir que los resultados son buenos en todos los atribu-

tos. Esto es lo que ocurre en muchos estudios de satisfacción del cliente; piden su opinión sobre cada atributo pero no preguntan nada sobre sus expectativas. Cuando se pregunta esto, la imagen cambia mucho.

Percepciones de la calidad del servicio respecto a las zonas de tolerancia para cada dimensión



Aquí está otro ejemplo: el de la cadena de almacenes. Sabemos, gracias al cuadro, que esta empresa tiene grandes problemas; la única dimensión en la que están dentro de la *Zona de Tolerancia*, es *elementos tangibles*. En todos los otros atributos, ni siquiera cumplen con las expectativas mínimas. ¿Qué podemos aprender aquí?. Si usted pretende mejorar la calidad del servicio, tiene que entender lo que quieren los clientes. Hay que saber algo sobre sus expectativas.

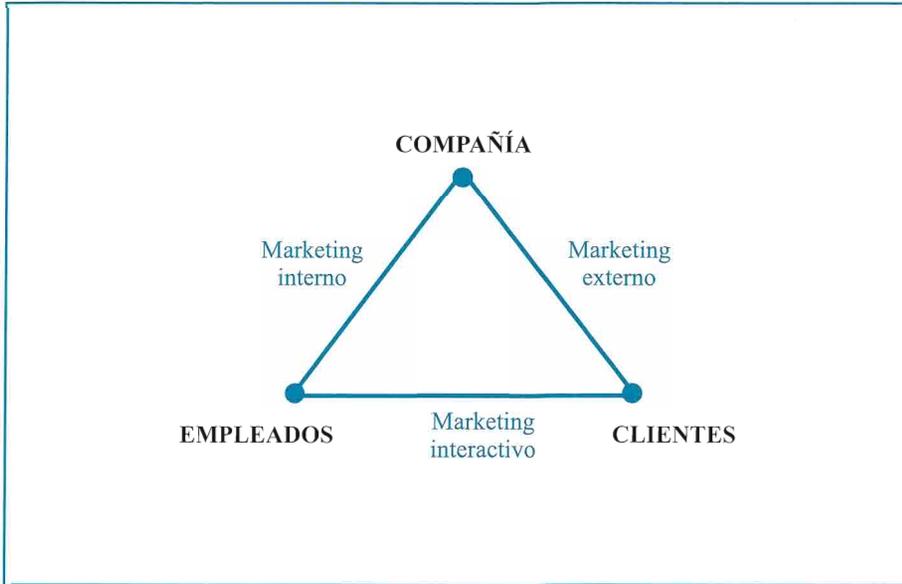
PARTE II

El papel de la tecnología en la prestación de servicios

Lo que he hecho hasta ahora es darles una visión global sobre las ideas que hemos desarrollado en los últimos quince años. Ahora llego a la parte más interesante: el papel de la Tecnología. Quisiera hablar de la comprensión y de la influencia del papel de la Tecnología en la entrega de servicios. Esto se ve claramente en el “Vídeo a la carta”, que creo que no está disponible en España todavía, pero en algunas zonas de EEUU, llamas por teléfono a la empresa de televisión por cable, pides un vídeo a una hora específica y te mandan la factura a fin de mes. Si reflexionamos un poco, esto significa un desplazamiento en el paradigma de cómo se entregan los servicios. Ahora todo se hace de otra forma. Básicamente, no hay interacción física entre usted y el cliente. Solo hay información: se puede pagar a través de Internet, algunas reparaciones de alta tecnología se pueden hacer a distancia, servicios on line, aplicaciones médicas con diagnóstico por teléfono, secretarías o ayudantes virtuales, etc... Básicamente, el elemento humano ha sido sustituido por medios electrónicos. Lo que estoy intentando decir es que, cada vez más, nos damos cuenta que el elemento humano se está sustituyendo, sobre todo por las tecnologías de la información.

Tradicionalmente, el Marketing se consideraba dividido en tres partes: Marketing Interno (las actividades de una empresa para motivar y formar a sus empleados), Marketing Interactivo, aquí lo importante es la actitud de los empleados para servir al cliente, sobre todo en el momento de entregar el servicio ya que antes lo que se ha vendido son promesas, y el Marketing Externo, las actividades del Marketing tradicional, precio, producto, promoción y distribución.

Modelo triangular del marketing de servicios

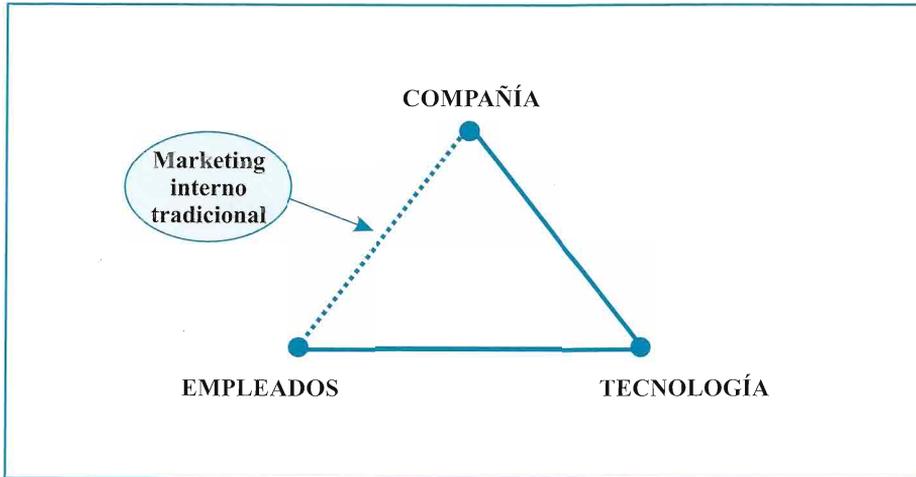


En un contexto de servicios, el marketing interno y el interactivo son críticos. Tenemos este modelo triangular de la comercialización de servicios; el marketing externo tradicional utiliza comunicaciones de la empresa a los clientes, hay un movimiento de la empresa hacia el consumidor, de información o de bienes. Cuando hubo que empezar a comercializar los servicios, cobraron importancia los empleados. Teniendo en cuenta el papel cada vez más importante de la tecnología, yo creo que esto es insuficiente porque, como hemos podido ver, los empleados están siendo sustituidos por la tecnología o se están utilizando conjuntamente y hay cambios en el campo de los servicios.

Son grandes cambios paradigmáticos. Hay un cambio en el hecho de tener que procesar a las personas puesto que lo que hay que hacer bien es

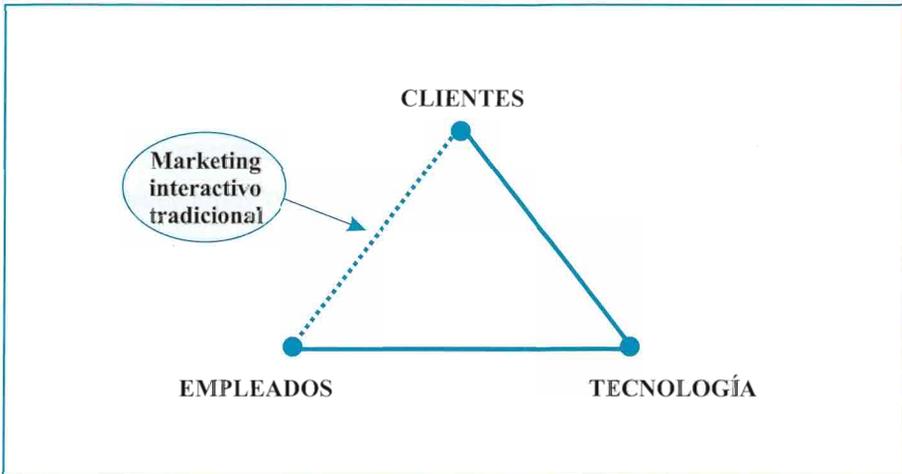
el procesamiento de la información. También hay un cambio paradigmático del procesamiento de la posesión al procesamiento de la información; por ejemplo, si un ordenador falla, normalmente hay que llevarlo a un centro de reparación o hacer acudir un técnico. Hoy algunas averías se resuelven On Line, sin interacción personal. El cambio va del procesamiento físico al procesamiento informático. Con esto estoy diciendo que los cambios fundamentales en la naturaleza de todos los servicios también muestran varios cambios interrelacionados con el papel del cliente. El cliente también tiene muchos retos por delante; como la importancia del autoservicio: los clientes tienen que hacer muchas cosas solos, cosas que antes hacía otra persona. Tienen que ser más ágiles, más listos. Hay una mayor incidencia de clientes como Coproductores del Servicio. Su papel en la producción del servicio ha aumentado aunque éste no sea un total autoservicio. Ahora, como usuario corporativo, su papel está en aumento. También hay una mayor necesidad de que los clientes sepan más de tecnología, porque una empresa puede ser más inteligente en procesar esa tecnología, pero, ¿qué pasa si los clientes no la saben manejar?. Como resultado de todas estas exigencias, yo sugiero este modelo piramidal.

Marketing interno ampliado



Existen problemas del Marketing Interno relevantes para el Interface de la tecnología del cliente. Aquí, Marketing Interno significa el vínculo entre la empresa y los empleados. Cuando, además, introducimos la tecnología, hay varios problemas potenciales que hay que reconocer; por ejemplo, una mala formación de los empleados. Muchas veces, las tecnologías cambian tan rápidamente que los empleados nunca están preparados. Esto es un reto para el Marketing Interno. Muchas empresas están organizando programas de formación cara a cara -es decir, hay que ser amable con el cliente, cortés, educado...- hay mucha formación en RRHH, pero no hay mucho sobre cómo manejar la tecnología. También pueden existir soportes internos inadecuados: los empleados han de tener acceso a la tecnología y sistemas de seguridad porque ocurre que, a veces, son muy listos y se adaptan bien, pero los desconocen. Lo que yo propongo es un paradigma del Marketing Interno ampliado. Esta es sólo una de las cuatro fases del modelo piramidal.

Marketing interactivo ampliado



Hay muchos problemas con el Marketing Interactivo. Por ejemplo, la falta de flexibilidad. Muchas veces la tecnología es un suplemento para el empleado y los clientes tienen que tratar con los dos modos, a veces con una máquina y a veces con un empleado. El problema de los clientes puede ser este cambio. Por ejemplo, los teléfonos automatizados: nosotros pretendemos hablar con alguien y no lo podemos hacer, porque la tecnología nos lleva por otros bucles. Esto es un ejemplo de la frustración de los clientes. También la falta de sistemas para una recuperación efectiva cuando falla el Interface del cliente. Cuando la tecnología falla es extremadamente frustrante, porque las empresas no han pensado en las implicaciones de estos fallos.

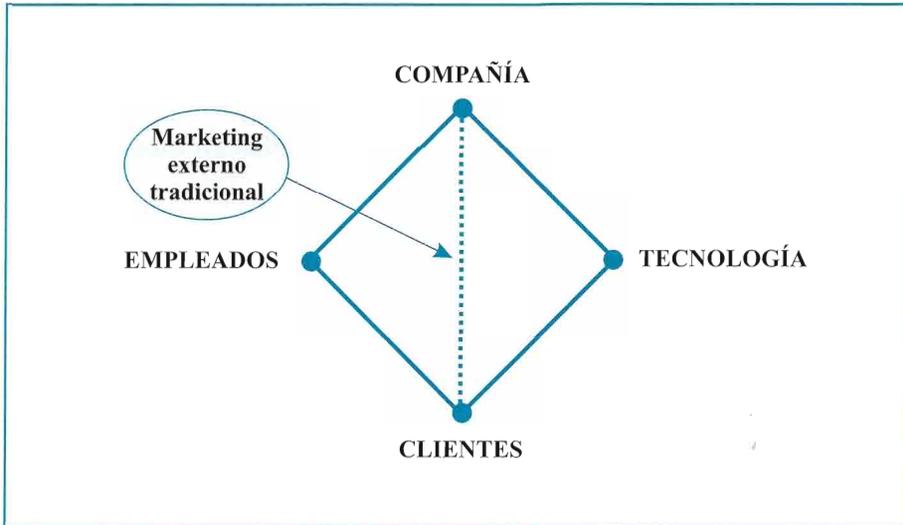
Tengo una anécdota personal, ocurrida hoy. Llegué a las 10:00 al Hotel (...) y quería dormir un poco para prepararme para esta sesión. Subí a mi habitación y no había despertador. Yo quería que me llamasen. Vi, de

pronto, que había un mando a distancia con botones muy bien etiquetados con uno que ponía “para despertarse”. Pensé en despertarme hora y media más tarde. Puse la TV, no pasó nada, iba apretando los botones y estuve como 15 minutos para ver cómo funcionaba el mando. Me fuí al libro de instrucciones que tenía imágenes con muchas flechitas. Apreté las teclas pero no fuí capaz. Acabé llamando a recepción y me dijeron que subiría alguien. Al cabo de otros 15 minutos, no había subido nadie y ya había perdido media hora. Después de otros 10 minutos vino un técnico, estuvo 5 minutos mirando todo, me dijo que había un problema y que dicho problema no era de la habitación sino del Hotel, es decir, del edificio entero. Yo pensé que si eso era un problema del Hotel, tendrían que tener una solución. Yo me encontraba allí esperando, y esto, como cliente, es frustrante y como empleado también, pues aquel señor, no pudo decirme qué problema había, ni tampoco si lo iba a resolver, cómo y en cuánto tiempo. En este caso, ¿la tecnología me ayuda o me estorba?.

Aún no ha acabado la historia. Empieza a funcionar el canal de TV y yo le digo al empleado que quiero dormir media hora y que quiero el despertador. Él me dice, -“¿despertador?, no, no, hay que llamar abajo a recepción porque esto no funciona como despertador”-. Volví a llamar a recepción, lo pude haber hecho antes, exactamente 30 minutos antes y mi siesta hubiera durado una hora y media. Esto es un ejemplo clásico de buenísimas intenciones que fracasan debido a la tecnología.

Si lo pensamos, las empresas introducen el último grito tecnológico sin pensar que hay que disponer de otros sistemas en caso de imprevistos. O sea, hay problemas que tienen que ver con el Marketing Externo debido a la influencia de la tecnología. Se está prometiendo más de lo que se puede dar. La discrepancia 5 en mi percepción era imponente.

Marketing externo ampliado



Algunos clientes, a lo mejor, no les interesa la tecnología, aquí interviene el Nivel de Comodidad. Las empresas tienen que analizar constantemente el nivel de comodidad de sus clientes en cuanto a la tecnología. Un Marketing tradicional se plantea las comunicaciones con los clientes, pero la idea “¿cuáles son las promesas que se hacen al cliente?” con el Marketing tradicional tendrá que tener en cuenta ahora la capacidad de la tecnología y de los empleados antes de prometer nada, sean promesas explícitas o implícitas, porque se juntan las otras facetas de la pirámide.

Veamos algunas de las implicaciones en el caso de este Interface y su relación con el Marketing Interno. O sea, el enlace o punto de relación entre la empresa y el empleado y luego la relación con la tecnología. Las empresas tienen que plantearse cuál es la tecnología idónea en cada caso. Deben verificar la tecnología constantemente con los clientes que no son

expertos, con los clientes menos aptos, que es justo lo contrario de lo que hacen muchas empresas.

Hay también que establecer una infraestructura dentro de la empresa y entre empresas. Con esto quiero decir que una vez que se introduce la tecnología debe ser fácil de utilizar para los clientes en muchos sitios distintos.

Se habla mucho ahora acerca del dinero electrónico. Hay varias empresas, bancos que han introducido con mucho “trompeteo”, una tarjeta como monedero electrónico y han hecho una serie de pruebas. Lo introdujeron con mucho despliegue de propaganda, pero las tiendas donde los clientes llevaban estas tarjetas ni siquiera tenían las máquinas ni se les había informado de que iban a aparecer clientes con estas tarjetas monedero. Se crearon expectativas falsas. Esto es lo que quiero decir con que tiene que existir una infraestructura interna y externa.

Estas son las implicaciones de la comercialización interactiva. De nuevo estamos viendo la relación: tenemos que proporcionar instrucciones fáciles de entender, “amigables”.

Todos hemos oído hablar del empowement² de los empleados, en otras palabras, autorizar a los empleados, permitir que tomen decisiones por su cuenta para satisfacer al cliente. Pues las empresas tienen que plantearse cómo hacer lo mismo con la tecnología. Por ejemplo, la tecnología está disponible para determinar cuáles son las llamadas más importantes, para fijar la lista de prioridad en las llamadas entrantes en función de lo valioso que sea el cliente para la empresa, es decir, hay sistemas de

²*Empowement: capacidad de los empleados para tomar decisiones.*

inteligencia artificial que permiten programar la toma de llamadas e ir pasando a los clientes más importantes, pero pocas empresas lo utilizan. Esto es un ejemplo de la reciente importancia de la tecnología y de que la tecnología debe ser flexible.

Volvemos a las implicaciones para el Marketing Externo. Ya hemos comentado algunas de ellas. Segmentar el mercado en función de los niveles de comodidad con la tecnología y no introducirla de manera uniforme a todos. Hay que pensar en la segmentación de los clientes en función de sus niveles de comodidad y en función de su capacidad de usar la tecnología. Apuntar a la diana.

Yo creo que otro problema muy serio es que las empresas prometen más de lo que puede hacer la tecnología. Hay que explicar que existe la posibilidad de establecer un contacto humano para conocer los niveles de satisfacción del cliente. Creo que no se hace lo suficiente, hoy en día, para conocer el nivel de problemas y frustraciones que padecen los clientes cuando se enfrentan a este tipo de dificultades.

El segmento en el que se centra la parte última de esta conferencia es el de la Investigación, en la que estamos ahora mismo trabajando: el papel de la tecnología en relación con los servicios que se proporcionan y los hallazgos empíricos importantes. Veamos algunos ejemplos de nuestros objetivos más importantes.

Queríamos crear una escala normalizada para medir hasta qué punto están listos los clientes en términos tecnológicos, es decir, sus Niveles de Comodidad. Desarrollar un enfoque que nos permitiera medir hasta qué punto está preparado el cliente para adaptarse a las nuevas tecnologías. Si utilizamos este sistema de medición, los datos empíricos segmentan los clientes en grupos que están a gusto con la tecnología y otros grupos

que no lo están. Creamos una escala y miramos cuáles son los precedentes y las correlaciones, es decir, cuáles son los aspectos que harán que sea fácil para el cliente adaptarse. ¿Cuáles son los impulsores?, ¿Qué ha pasado antes?, ¿Cuáles son, también, las consecuencias de la tecnología?. Los clientes que están preparados, ¿se van a comportar igual que los que no están acostumbrados? Y finalmente, queríamos ver hasta qué punto esta capacidad influye sobre el punto de vista y uso de estos servicios de alta tecnología.

Hemos identificado algunos atributos básicos en función de más de una docena de estudios cualitativos, entrevistas con consumidores, etc... y hemos visto también las dimensiones de SERVQUAL, las 5 de las que habíamos hablado antes. Muchas de estas dimensiones de SERVQUAL son muy importantes en relación con la tecnología, por ejemplo, la Seguridad. Después nos hemos planteado la combinación de los atributos y los hemos incluido en una encuesta inicial a jóvenes universitarios, gente que previsiblemente va a estar más interesada en la tecnología. Hemos seleccionado así la muestra porque queríamos utilizar el enfoque de una población que probablemente se sienta ya muy cómoda con la tecnología.

En el cuestionario redactamos varias preguntas para medir distintos asuntos. Lo más importante era hasta qué punto estaban preparados para la tecnología. También había información sicográfica. La sicografía es un asunto que tiene que ver con el estilo de vida: prestigio, sencillez, a qué se dedica... para ver hasta qué punto se podía predecir la Actitud Tecnológica. Si usan un comercio de alta tecnología, Internet, cuánto, cómo... y también la escala SERVQUAL para medir la calidad del servicio on line, no personal.

A continuación se puede ver un cuadro resumen de esta encuesta:

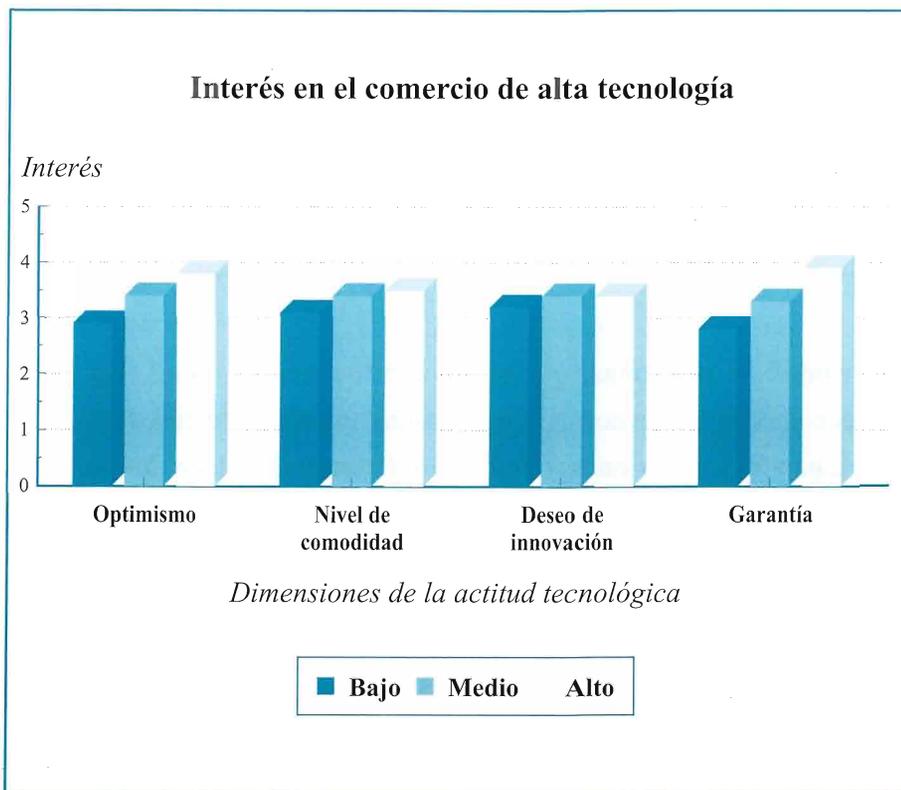
Correlaciones de la actitud ante la tecnología

Actitudes Estilo de vida	Optimismo	Nivel de comodidad	Deseo de innovación	Garantía	Elementos tangibles
Consciente del prestigio	+0.31	-	-	-0.06	+0.12
Impulsivo	+0.13	-0.09	+0.10	-	+0.08
Divertido	-0.12	-0.08	-0.12	-	+0.06
Incontrolado	+0.15	-0.21	-	-0.14	-
Imparcial	-	+0.10	-	-0.13	-

Utilizamos 30 preguntas, que se dividen en estas 5 categorías. Aquí aparece la correlación con las 14 preguntas acerca del estilo de vida. Se relacionan las dimensiones: *Optimismo*, *Prestigio* (es decir, las personas que son más conscientes del prestigio), *Deseo de Capacidad de Innovación*, *Garantía*, etc. Las relaciones entre el Estilo de Vida, a la izquierda y las dimensiones de actitud tecnológica en el eje superior, muestran una serie de correlaciones pero no hay una indicación fuerte de correlación. Lo más claro parece que las personas con *Optimismo* y *Conciencia del Prestigio* tienden a ser más positivos ante la tecnología. No se cuál es la explicación, quizás sea algo psicológico. Aparte de esto,

no hay otras correlaciones significativas desde el punto de vista estadístico. Es un asunto complejo que no se puede predecir fácilmente. Hemos visto que la actitud es un factor de gran influencia para la receptividad al comercio de alta tecnología; el deseo de utilizar este medio está muy correlacionado con esta actitud tecnológica y con la adopción de los servicios de alta tecnología.

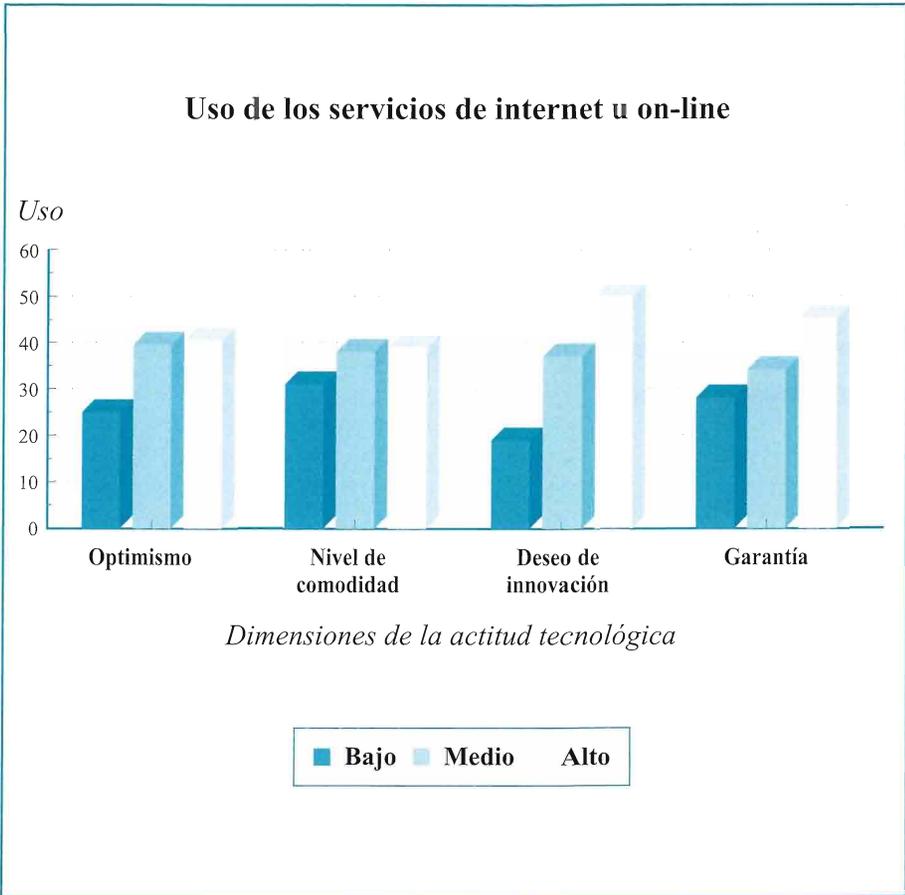
Impacto de la actitud tecnológica en el interés por servicios de alta tecnología



Veamos algunos hallazgos en estas líneas. En el informe hemos visto los resultados de estas preguntas que tienen que ver con las Intenciones de Uso de los servicios en línea: ¿Hasta qué punto utilizarían ustedes un servicio electrónico para obtener información sobre la cuenta bancaria?, ¿para pagar facturas?, ¿para comprar un producto?, ¿para solicitar un préstamo?, ¿para traspasar fondos de una cuenta a otra?.

Dijimos a los clientes que apuntasen sus probabilidades de participar en este tipo de comportamiento, sumamos las cifras para saber cuáles eran sus intenciones e hicimos una tabulación de la actitud tecnológica de los consumidores. Los dividimos en tres grupos, los que puntúan bajo, medio y alto y como vemos aquí, algunas dimensiones nos han permitido diferenciar entre los distintos segmentos de clientes, sobre todo en Optimismo y Garantía. Si nos fijamos, hay una discriminación bastante notable en estas actitudes.

Impacto de la actitud tecnológica en el uso real de los servicios de alta tecnología

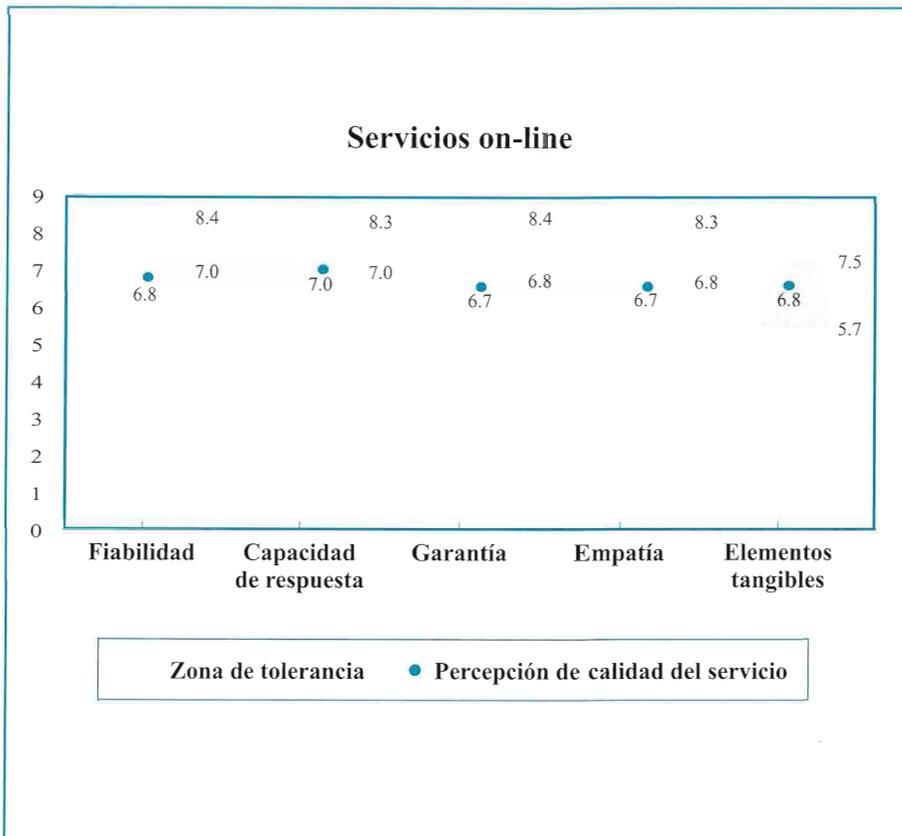


Luego medimos el *Uso*, el auténtico uso. Primero hablábamos de la intención de utilizar los sistemas de alta tecnología, después, preguntamos sobre el *Uso* y aquí vemos que la actitud tecnológica es un discriminador mucho más fuerte, por ejemplo, en la Innovación. En el cuadro anterior no se discriminaba mucho, en cuanto a la intención de uso, aquí vemos que esta dimensión es un elemento de discriminación mucho más importante.

Es fascinante ver aquí las relaciones entre la actitud tecnológica de las personas y sus intenciones expresas en comparación con el uso que hacen verdaderamente del servicio.

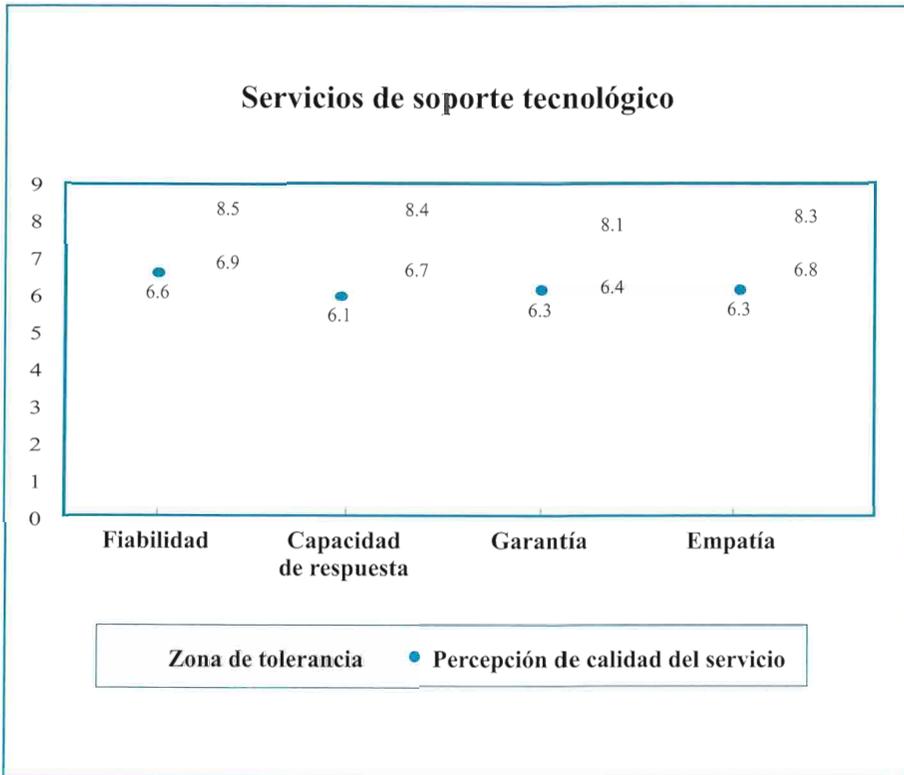
También utilizamos la escala SERVQUAL para medir la valoración de los clientes en cuanto al servicio electrónico y los servicios de apoyo tecnológico que como su nombre indica son aquellos que se utilizan cuando hay un problema.

Percepciones de la calidad del servicio relacionadas con las zonas de tolerancia para cada dimensión



Utilizamos estas mismas escalas con los 3 puntos que hemos comentado antes: los Niveles deseados de Servicio, los Adecuados o mínimos y las Zonas de Tolerancia. Medimos, también, la Percepción Actual, es decir, cómo aprecian ellos estos servicios, y esto es lo que vimos en cuanto a los servicios normales electrónicos: como vemos en la imagen, no es favorable, más o menos entre 6,7 y 7. Fíjense en los puntos, en general, no está mal, pero si se plantea lo que quiere el cliente, el resultado es malo. Así, volvemos a lo que decíamos antes, es decir, ¿están contentos los clientes con la tecnología?. La gente quiere usar la tecnología pero los niveles de frustración son muy altos. Recuerdo que es una muestra sesgada, estamos hablando de gente joven, universitarios, los que más van a utilizar estos servicios, y estamos viendo que no se están satisfaciendo sus niveles mínimos. Imaginemos si fuéramos a hacer una encuesta al público en general, los resultados serían mucho peores.

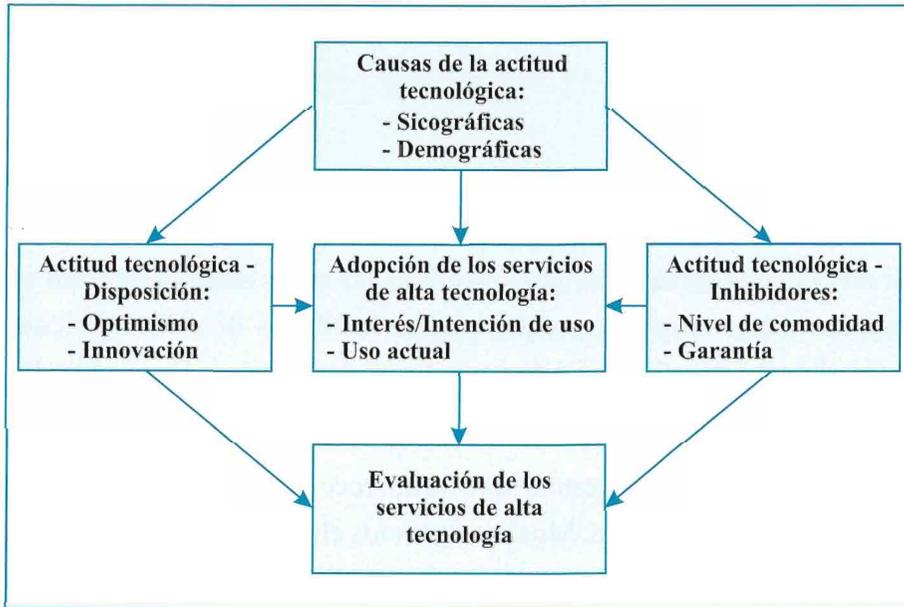
Percepciones de la calidad del servicio relacionadas con las zonas de tolerancia para cada dimensión



Si nos fijamos ahora en el apoyo técnico, las cosas están peor. Aquí no hay elementos tangibles porque cuando hablamos de estos servicios, normalmente se refieren a interacciones con el técnico. Vemos que los resultados son muy malos.

Y ahora, otro punto interesante que no aparece en los gráficos, pero que vimos en la investigación. Muchos servicios electrónicos tienen teclas o módulos de autoayuda, una especie de autodiagnóstico. Lo que hemos visto es que la gente que probablemente más va a utilizar estos servicios de ayuda es, precisamente, la gente que no necesita ayuda, es decir, la gente “lista” en términos tecnológicos. Estos son los que van a utilizar la ayuda On-line. La gente “analfabeta” tecnológicamente, no se siente cómoda utilizando esta tecla por miedo. Así, muchas empresas diseñan estos servicios de apoyo técnico y complican aún más las cosas. El cliente medio no quiere estas complicaciones y esto, en parte, queda reflejado aquí.

Resumen



Para resumir, éste es el marco conceptual básico de algunos de los hallazgos. El estudio sigue con el propósito de entender todas estas cuestiones. Podrían existir causas sicográficas e, incluso, demográficas. Por ejemplo, no lo hemos visto aquí, pero los hombres están más dispuestos a aceptar la tecnología que las mujeres. Las personas jóvenes, más que los mayores; los de rentas más altas también. Esto es interesante.

Podemos basar esta disposición hacia la tecnología en dos aspectos que sí pueden contribuir a la mayor utilización de la tecnología: el Optimismo (entusiasmo) y la Innovación (cuanto más innovadora es la persona, más va a utilizar la tecnología).

Asimismo, también hay inhibidores de la tecnología, limitaciones a su utilización en los niveles de Comodidad y de Garantía, y esto es algo a lo que no prestan atención algunas empresas. Estos elementos pueden

constituir un verdadero cuello de botella. Lo tenemos aquí en el cuadro del medio: adopción de los servicios de alta tecnología, interés, uso actual... todo eso tiene un impacto en la satisfacción, en la evaluación de los servicios.

Hay unas preguntas claves que las organizaciones tienen que hacerse para asegurar la utilización efectiva de las tecnologías de entrega de servicios.

¿Prestamos tanta importancia a las tecnologías de servicio como al personal de contacto humano?. En muchas organizaciones existe un departamento de RRHH, pero ¿tienen las empresas procedimientos de atención a la tecnología?. Por supuesto, tienen un departamento de informática pero éste no tiene en cuenta el interface tecnología-cliente, más bien se limita a las cuestiones de hardware.

¿Queremos contribuciones de los empleados y de los clientes en el diseño de prestación de servicios basados en la tecnología?. ¿Tenemos en cuenta lo que nos dicen las personas?.

¿Formamos a los empleados en la utilización de estas tecnologías de servicios?. Esto es el triángulo de marketing interno ampliado.

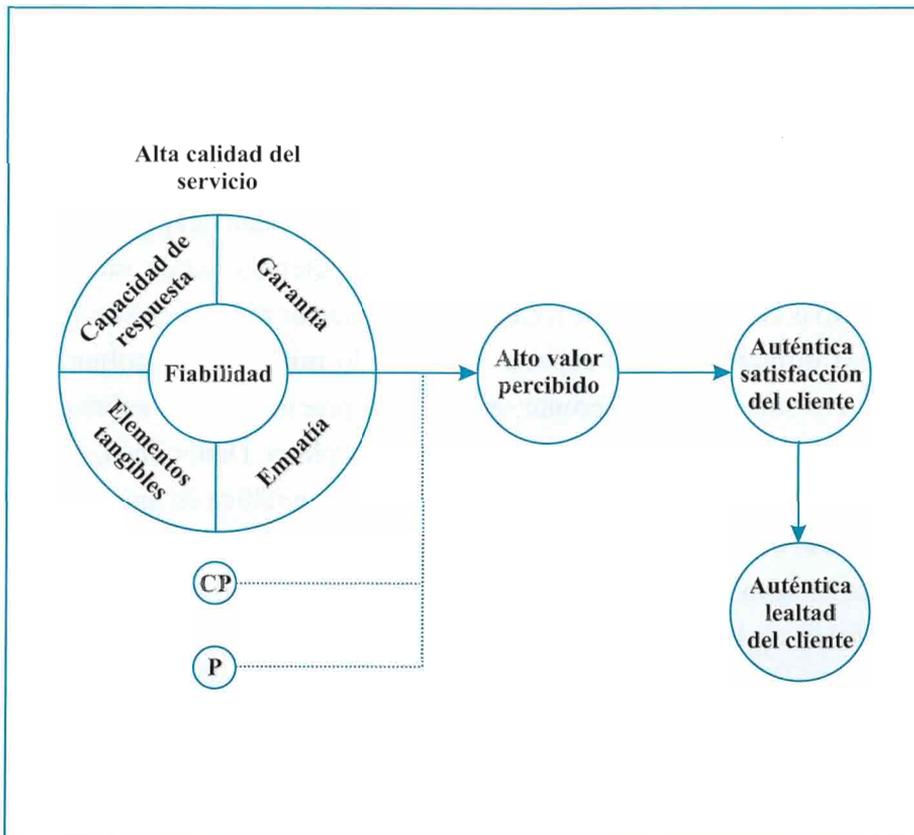
¿Tenemos sistemas de recuperación de servicios para manejar los problemas que los clientes pueden tener con nuestras tecnologías de alto servicio?. Mi problema con el mando a distancia es un buen ejemplo.

¿Hacemos promesas realistas a los clientes acerca de las capacidades de nuestros sistemas o prometemos más de lo que damos?.

¿Tenemos sistemas para hacer un seguimiento de las expectativas y las experiencias de nuestros clientes con nuestras tecnologías?. Creo que estas son cuestiones que tienen que abordar las empresas.

Finalmente, en cuanto a la relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente, podemos ver este gráfico; si el objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente, dicha satisfacción se consigue con el valor percibido de los clientes. Este valor percibido tiene 3 componentes principales: Calidad del Servicio, Calidad del Producto (si se trata de un producto) y Precio. Como muestra el cuadro, la calidad del producto y el precio se pueden imitar fácilmente, la competencia puede imitar sin problemas estos aspectos. En casi cualquier sector pueden existir 10, 20 marcas diferentes, todas capaces de hacer lo mismo. Los atributos de producto son fáciles de copiar, también el precio, pero la calidad del servicio es difícil de imitar, al menos a corto plazo. Deducimos, entonces, que la mejor fuente de la ventaja competitiva radica en un alto nivel de calidad de servicio. No estoy diciendo que la calidad del producto y el precio no sean importantes, pero para construir un servicio excelente hay que tener en cuenta la calidad. Por supuesto, la Fiabilidad está en el meollo del asunto. Es muy importante. Los otros atributos también son muy importantes pero si falla la fiabilidad, falla todo.

Relación entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la lealtad



Si tenemos este tipo de enfoque, que muestra la figura, tenemos lo que yo llamo la auténtica satisfacción del cliente, que nos lleva a la Lealtad del cliente. Para conseguir la Lealtad del cliente y la Excelencia en marketing, las empresas tienen que entender las expectativas de servicio de los clientes.

Si pedimos a los clientes una valoración típica de los atributos, casi todo el mundo da a todos una puntuación muy alta, pero si además les pedimos sus expectativas podemos elaborar un diagnóstico bastante más acertado.

Las empresas tienen que trabajar sistemáticamente para eliminar las barreras organizativas que dan lugar a un mal servicio. No hay que pensar sólo en la cumbre sino en las distintas discrepancias 1, 2, 3 y 4 para poder eliminar la discrepancia 5. Tienen que reconocer y aceptar el protagonismo de la tecnología en lo que se refiere al servicio a los clientes, su disponibilidad.

Siguiendo nuestra investigación empírica con consumidores podemos, por ejemplo, hacer el mismo tipo de investigación a nivel interno en las empresas. Así podríamos comprobar la disponibilidad de los empleados, investigar sobre los interfaces tecnología-empleado, tecnología-cliente.

La colección FOROS EOI presenta la publicación del pensamiento, las teorías y los temas de actualidad, expuestos a través de personalidades significativas que han participado en los Foros organizados por esta Escuela, con el auspicio de las empresas pertenecientes al Patronato de la Fundación EOI.

El Patronato de la EOI está formado por:

Ministerio de Industria
y Energía

 Miner



Centro para el Desarrollo
Tecnológico Industrial

 Miner



ceca

CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS

ERICSSON 



la Caixa



refevisión