



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

MYSTERY SHOPPING

Arabela Cristina Gómez Dixon

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43177511W

Treball tutelat per Marco Antonio Robledo Camacho

Departament de Economia de la Empresa

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.
- L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:

Gestión de calidad, calidad de Servicio, mysteryshopping, benckmarcking.

ÍNDICE

1. GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	3
<i>Introducción</i>	<i>3</i>
<i>La Calidad como Estrategia.....</i>	<i>4</i>
<i>Implantación del Sistema de Calidad.....</i>	<i>6</i>
<i>Los Costes de Calidad y de No Calidad.....</i>	<i>6</i>
2. CALIDAD DEL SERVICIO.....	8
<i>La Importancia de la Calidad del Servicio.....</i>	<i>8</i>
<i>Las Estrategias del Servicio</i>	<i>11</i>
<i>Opciones Estratégicas.....</i>	<i>12</i>
<i>Normas de Calidad de Servicio</i>	<i>14</i>
<i>La conquista de cero defectos.....</i>	<i>15</i>
<i>Medir la Satisfacción del Cliente.....</i>	<i>16</i>
<i>Como Lanzar un Programa de Calidad de Servicio.....</i>	<i>19</i>
3. MYSTERY SHOPPING	22
<i>Excelencia Mejora y Control de la Calidad (EMC²).....</i>	<i>24</i>
<i>SIC y Benchmarcking.....</i>	<i>25</i>
<i>Mystery Guest.....</i>	<i>28</i>
<i>Comparativa de los dos hoteles.....</i>	<i>34</i>
<i>Interpretación de los datos.....</i>	<i>36</i>
BIBLIOGRAFIA	39

"La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia". John Ruskin

El t3pico de este trabajo de fin de grado es el *mystery shopping*, concepto que veremos con detalle m3s adelante. Pero para hablar de dicho concepto, primero ser3a necesario hablar de calidad. Que al fin y al cabo, es lo que se trata mejorar con el *mystery shopping*.

Para hablar de la calidad, se le han dedicado dos puntos: la gesti3n de la calidad y la calidad del servicio. Con el objetivo de obtener unas nociones b3sicas del porque una empresa busca la calidad en lo que ofrece, ya sea un producto o un servicio.

Llegados a este punto, pasaremos a hablar de *mystery shopping*. Para la realizaci3n de este apartado, se han realizado unas "mini" pr3cticas en EMC² (una empresa de calidad en Palma de Mallorca). Donde se ha trabajado con una serie de datos utilizando el programa Excel para llevar a cabo un benchmarking, aparte de dos *mystery guest* que EMC² ha sido tan amable de gestionar para la ejecuci3n de este trabajo de fin de grado.

1. GESTI3N DE LA CALIDAD

Introducci3n

El concepto de la calidad total (Galgano, 1993) se cre3 en Estados Unidos. Aunque no fueron los estadounidenses sino los japoneses quienes hicieron de la calidad uno de los pilares de su renacimiento industrial. Y en 1968 decidieron dar a su estructura la denominaci3n de *Company-Wide Quality Control (CWQC)*.

El CWQY comporta una serie de innovaciones en el 3rea de la gesti3n empresarial, innovaciones que comenzaron con la gesti3n de la calidad del producto. La parte m3s importante de estas innovaciones ocurren en Jap3n entre 1950 y 1965. Pero no es hasta principios de 1980, que esta estructura comienza a difundirse en los 3mbitos industriales de Estados Unidos y Europa. De aqu3 a que Jap3n haya tenido una aut3ntica revoluci3n que ha hecho de este pa3s el l3der mundial en el sector industrial.

La expresi3n de CWQC indica que los conceptos y las t3cnicas de control de calidad se aplican a todos los sectores de la empresa. El profesor Asaka, especialista considerado como uno de los cuatro grandes padres del CWQC, atribuye a un error de traducci3n la suerte del control de calidad en Jap3n. En 1959 en vez de traducir "control" por *jishogose* us3 la palabra *kanry* (gesti3n); se empez3 as3 a plantear la gesti3n de la calidad en vez del control de la misma.

Las primeras empresas en aplicar las t3cnicas del control de calidad pronto se dieron cuenta de dos cosas: a) esas mismas t3cnicas se pod3an extender a todas las actividades empresariales; b) para ser verdaderamente eficaces, las t3cnicas ten3an que ser utilizadas por todo el personal y no s3lo por los especialistas en calidad.

Pero en el diccionario empresarial occidental, el concepto de calidad estaba pr3cticamente olvidado, ya que hasta entonces estaba formado por palabras como:

productividad, coste, beneficio, marketing, cuota de mercado entre otras. La calidad se consideraba responsabilidad exclusiva de los especialistas.

Con el CWQC la palabra “calidad” se convierte en el concepto más importante para la empresa, incluso más que “beneficio”. En cierto modo, la gestión de la calidad representa la auténtica esencia de la gestión empresarial.

Por lo que en resumen, tal y como reflexiona Robledo (2003:16), *“podemos decir que la gestión de calidad se inicia en Japón, que unifica el enfoque técnico y humano para la obtención de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes”*.

La *calidad* como significado global (Galgano, 1993), es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa. Estas no pueden ser parciales, han de formar un conjunto de factores. Porque el cliente lo que busca es un resultado global, es decir, un conjunto de precio, calidad, entrega, servicio y seguridad, de forma que no se puede cuidar tan solo un factor hay que tenerlos todos en cuenta.

Por lo que el concepto de calidad debe englobar la competitividad, las entregas, los costes, la excelencia, la moral, la productividad, el beneficio, la calidad del producto, la calidad/volumen, los resultados, el servicio, la seguridad, la atención al entorno y la atención a los accionistas.

Además de entender la calidad como un conjunto, también se puede considerar como una noción más generalizada. En el que el significado de calidad incluye: la calidad de las prestaciones de la empresa (como serían los costes, calidad, entregas, servicio, seguridad), la calidad del trabajo de cada integrante de la empresa, la calidad de la organización, la calidad de la imagen de la empresa en el mercado y en el mundo exterior, la calidad del puesto de trabajo y la calidad de las relaciones entre las personas.

Des de un punto de vista operativo, la calidad tiene dos caras (Galgano, 1993):

1. *La calidad como satisfacción del cliente*: como el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales. Lo que cuenta ahora es el grado de satisfacción del cliente.

2. *La calidad como output*: el output es la cualidad de la persona o la entidad. Todas las personas tienen a su cargo una determinada parte de la calidad. El encargado de contabilidad debe esforzarse en optimizar la calidad al igual que quien opera con una máquina.

La Calidad como Estrategia

Tal y como dice Robledo (2003:21), *así como en décadas pasadas las empresas centraban sus estrategias en el control de costes, economías de escala, dirección por objetivos, etc. Hoy en día las cosas han cambiado drásticamente donde el entorno económico empresarial es cada vez más dinámico y abrupto.*

La calidad es una estrategia que busca garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, consiguiendo de forma permanente la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. La forma de conseguirlo es haciendo que todo el personal participe de forma activa bajo nuevos estilos de liderazgo. Para conseguir esta competitividad a largo plazo es imprescindible enfocarse en los mercados internacionales, ya que ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente. La calidad se considera como un elemento diferenciador y cada vez más como discriminador del mercado.

Peters, T. (2010:5) dice en una de sus obras:

If times are crazy, well, then, what makes more sense than crazy organizations? But if you grant me the premise, then you have to conclude that our principal organizational problem today is the lack of craziness. In short, we're trying to use sane organizations to cope with an insane business world.

Peters, T. (2010:3):

Change.Change.Change. We must learn to deal with it, thrive on it. That's today's relentless refrain. But it's correct. Astoundingly, we must move beyond change and embrace nothing less than the literal abandonment of the conventions that brought us to this point. Eradicate "change" from your vocabulary. Substitute "abandonment" or "revolution" instead.

En resumen, en los tiempos que corren las cosas van cambiando constantemente y eso hay que aceptarlo y prosperar con el cambio.

Resulta interesante una pregunta que formula (Peters, 2010) al final de una exposición a Microsoft; *"Does anyone know what it means to 'manage the human imagination'?"* en la que nadie es capaz de contestar, ni siquiera él. Pero lo que sí sabe cierto es que hay que encontrar una respuesta a esa pregunta cuanto antes, porque la imaginación es para la nueva economía la nueva fuente de valor.

La economía actual se está viendo ante el mayor cambio que ha visto en las dos últimas décadas. Lo que significa que tener miedo es sensato y acomodarse es suicida Peters,T. (2010:19).

Lo que viene a decir, es que, en el presente no basta con que las empresas salgan al mercado con un producto o servicio innovador que satisfaga las necesidades de los clientes. Para tener éxito será necesario ser constantes, porque lo que hoy satisface a los consumidores mañana ya no lo hará. Por ejemplo, Apple recientemente salió al mercado con el Iphone 5, pero en sus laboratorios ya están manos a la obra con su próximo lanzamiento, porque saben que los clientes siempre buscan más. Por lo que las empresas no pueden quedarse con los brazos cruzados, estas tienen que ser capaces de tener las neuronas puestas en "ON" constantemente para poder salir al mercado con bienes y/o servicios que vayan a sorprender y satisfacer las necesidades de los consumidores. Cosas inimaginables hoy, realidades mañana.

Implantación del Sistema de Calidad

La existencia de varias definiciones de calidad ha dado lugar a diferentes modelos de gestión a la hora de implantar el sistema de gestión de calidad en las organizaciones.

Se distinguen cuatro enfoques: inspección, control de calidad, aseguramiento de calidad y gestión de calidad total Cruz Ros, S. (2010). Aunque los dos primeros enfoques mencionados no pueden considerarse como enfoques de dirección al estar únicamente orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen poca influencia en la dirección. Por lo que solo se consideran grandes enfoques los dos restantes (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001, citado en Cruz, 2010).

El aseguramiento de la calidad, “es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas desarrolladas dentro del sistema de calidad y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad” (ISO 8402, citado en Robledo, 2003:26). Para alcanzar el aseguramiento de calidad del sistema de calidad muchas empresas hacen uso de la norma ISO¹ 9000 al ser aplicable a cualquier actividad y tamaño de empresa universal (Robledo, 2003:79).

El sistema de gestión de la calidad total, es el “conjunto de actividades de la dirección que determinan la política de la calidad, sus objetivos y responsabilidades, y la forma de implementación mediante la planificación de calidad, el control de calidad, el aseguramiento de calidad y la mejora de calidad en el marco del sistema de calidad” (ISO 8402, citado en Robledo, 2003:27).

Elegir un enfoque u otro es una decisión que ha de tomar la empresa acorde con su organización (Smith y Angeli, 1995, citado en Cruz, 2010), estrategia y posibles factores de contingencia, ya que no existe un único sistema de calidad que sea óptimo en cualquier tipo de organización (Deming, 1982, citado en Cruz, 2010). Por lo que la implantación de un sistema de gestión de calidad depende de varios factores tanto internos, como son la implicación de los directivos, cultura de la organización, estructura organizativa, formación del personal entre otros (Moreno-Luzón, Peris y Santoja, 1997, citado en Cruz, 2010). Como externos, como son las exigencias de los clientes, competencia en el sector de actividad, etc (Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994; Reed y Lemark, 1996, citado en Cruz, 2010).

Los Costes de Calidad y de No Calidad

A lo largo del tiempo, la implantación de la calidad supondrá afrontar unos costes a la vez que otros que habrá que tratar de evitar. Por eso, se diferencia entre *costes de calidad* y *de no calidad*. Los primeros son aquellos que se producen para conseguir la calidad. Y los segundos se conocen como aquellos que se derivan de no alcanzar la calidad requerida.

¹ ISO: International Standard Organization

Tomando la clasificación por Juran, los costes de calidad se dividen en coste de evaluación y costes de prevención (Arbós, L. 2010:35). Son por lo general costes previsibles y controlables que dependen en gran parte del grado de inversión en calidad que la empresa está dispuesta a llevar a cabo. Y por el otro lado, los de no calidad se diferencian en costes internos y costes externos (Arbós, L. 2010:37).

Costes de prevención: aquellos que son resultado de evitar o reducir errores y problemas de calidad en cualquier proceso, función o actividad de la empresa. Invertir en la prevención de la calidad es rentable porque con poco esfuerzo se reducen considerablemente los costes totales.

Costes de evaluación: aquí se incluyen los costes de medición, análisis, inspección y control de los servicios o productos ya elaborados, así como de los productos en recepción y en proceso de fabricación o semielaborados.

Y por el otro lado, los de no calidad se diferencian en costes internos y costes externos, aunque más que costes deberían considerarse como pérdidas por fallos (Arbós, L. 2010:39).

Costes internos: son aquellos que llegan a detectarse antes de que el producto llegue a las manos del consumidor. Estos son relativamente menos costosos.

Costes externos: al contrario que los anteriores, estos son los costes originados una vez el producto o servicio ha llegado al consumidor. Los fallos no han sido detectados a tiempo por lo que suponen como mínimo un coste equivalente al mismo fallo a nivel interno. A partir de aquí, el coste puede incrementarse de manera importante, dependiendo de cómo haya afectado el fallo en los clientes (quejas, reclamaciones, etc).

En la actualidad, la calidad es muy importante porque existe un nivel de competencia muy elevado en la que una mala imagen debida a la falta de calidad puede provocar la pérdida de clientes. Y los clientes insatisfechos pueden expandir una mala reputación (Arbós, L. 2010:36) con el *word-of-mouth*, en la que recuperarla es muy costosa tanto en dinero como en tiempo.

A continuación, pasaremos al punto de la calidad del servicio, parte basada principalmente en el libro *La calidad del servicio* escrito por Horvitz.

2. CALIDAD DEL SERVICIO

¿Qué es el servicio? Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz, 1993).

La Importancia de la Calidad del Servicio

Cliente Más Exigente

Como ya hemos venido diciendo de cada vez existe más competencia y más dura. Por lo que el cliente es cada vez más exigente. Y no solo eso, sino que la percepción de calidad para cada cliente es diferente. Lo que convierte a la calidad en un elemento clave en la decisión de compra de los consumidores. ¿Por qué producto o servicio va a decidirse un cliente si estos tienen el mismo precio? Evidentemente el que les proporcione una mayor calidad.

Los factores que influyen en esta creciente exigencia por parte de los clientes son los que podemos ver a continuación:

1. *El aumento de la gama de servicios.* La actitud del cliente en cuanto a la calidad del servicio va cambiando así como va conociendo mejor el producto y aumenta su nivel de vida. Es decir, a poco a poco la exigencia del cliente va creciendo hasta desear lo mejor. No tener esto en cuenta puede llevar a la empresa al fracaso.

2. *La experiencia del cliente va poniendo el listón cada vez más alto.* El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con el que recibe en su casa o descubre en sus desplazamientos. Pongamos como ejemplo un turista que ha probado la calidad de servicio de un restaurante chino, este no podrá dejar de comparar sus posteriores experiencias gastronómicas con esa.

Por lo que con la internacionalización del comercio y el desarrollo de los viajes, la exigencia referente a la calidad no deja de crecer. Así que, para que las empresas puedan ser competitivas, deben adoptar criterios de calidad adaptados a sus mercados y seguir de cerca lo que se hace en otros lugares.

3. *La calidad concebida y la calidad percibida pocas veces van de la mano.* Es decir, que la superioridad de un nuevo servicio en pocas ocasiones resulta evidente para un cliente potencial como para su creador. Toda innovación tiene que afrontar una cierta resistencia al cambio, como por ejemplo lo han hecho las tarjetas de crédito.

Es un pequeño porcentaje (3%) de los clientes potenciales que se lanzan a probar los nuevos productos. A los que le siguen los conocidos como creadores de la moda, que representan un porcentaje algo más alto que los primeros (13%). Pero la masa de consumidores llega mucho más tarde.

4. *El mejor servicio es el de uno mismo.* Lo que trata de decir es, que el cliente suele comparar la calidad de servicio con la que puede conseguir por sí mismo. Por ejemplo, una persona que quiere irse de vacaciones irá a una agencia de viajes si piensa que este servicio le proporcionará mayor valor que los medios que tiene él para buscar sus propias vacaciones.

5. *La ventaja del líder.* Las empresas que tienen dominio en el mercado han de cuidarlo, ya que cuanto más abusen de su dominio más les exigirán los clientes. El líder se aprovechará de su ventaja competitiva hasta el momento en que se le empiece a ver como un proveedor excesivamente dominante, arrogante e impersonal. En ese momento los clientes preferirán buscar en otros sitios la satisfacción de sus necesidades. Esto es lo que se llama “síndrome de líder”.

Importancia de los Símbolos y de la Información en la Calidad de Servicio

En la percepción de la calidad influyen mucho los símbolos que rodean al producto. Por ejemplo, el hecho que el cliente vea que el pescado descansa sobre un lecho de hielo hará que éste perciba que es de mejor calidad.

En este sentido todos los signos verbales o no que acompañan al servicio son muy importantes. Como serían el caso de mirar al cliente a la cara, cederle el paso, sonreírle, llamarlo por su nombre, son entre otros factores los más importantes a la hora de conquistar la calidad.

Cuando decimos que la información es importante, lo que pretendemos decir es que la información puede influir mucho en la percepción de la calidad de un cliente. Supongamos que estamos en el supermercado haciendo cola, y vemos que la cola se hace más larga pero la cajera no llama a nadie para que abra otra caja. Si la cajera se molestara en decirnos a los que estamos esperando por qué no abre otra caja (pongamos que en el supermercado están a falta de una trabajadora porque esta se ha puesto enferma a último momento) la espera no se nos haría tan larga que si la dependienta no nos informara de nada.

Cuanto Más Inmaterial Sea Un Servicio Más Influencia Tendrán Sus Aspectos Tangibles

Principalmente:

1. *La apariencia física del lugar y de las personas.*
2. *El precio.* Cuanto más caro sea el producto más exigente será el cliente.
3. *El riesgo percibido.* Cuando el producto ofrezca poca información o cuando no tenga garantía, el cliente percibirá que será de menor calidad, aunque eso no tenga el por qué ser así

La Motivación del Cliente es lo que Determina la Calidad del Servicio

Las empresas muchas veces establecen políticas inadecuadas de calidad, en las que no saben cierto que es lo que al cliente realmente le ha motivado a comprar.

Es muy importante saber que cuando el cliente compra vacaciones compra ausencia de preocupaciones, que cuando se vende un espectáculo el espectador compra diversión, etc.

Un fallo muy común de las empresas es que cuando un cliente reporta una avería su respuesta es que en un número de días tendrán respuesta. Cuando lo que realmente le preocupa al cliente no es que en una semana le arreglen la avería, sino que la empresa le sustituya el producto por otro hasta que el suyo haya sido arreglado. Es decir, lo que le interesa no es la rapidez del arreglo de la avería sino saber si podrá disponer de forma inmediata un sustituto hasta que el suyo haya sido arreglado.

La Calidad del Servicio es Total o Inexistente

Es muy importante que en cualquier política de calidad de servicios se alcance la máxima homogeneidad en todos sus elementos. Ya que el producto o servicio ofrecido se juzga en su totalidad. Por tanto, la calidad de servicio es total o no existe.

El Concepto de Calidad Varía Según las Culturas

Los diferentes componentes de la calidad no tienen la misma importancia en todos los países.

Las principales dimensiones en las que pueden surgir diferencias de un país a otro son: la puntualidad, prontitud, atención, recogida de artículos, amabilidad, cortesía, concepto de honradez, rapidez de respuesta, consejos para el empleo, respeto al cliente, solicitud de consejo al cliente.

Pongamos como ejemplo la *puntualidad*, en la que un retraso de 10 minutos en España no es tan grave como lo pudiera ser en Alemania.

La Satisfacción del Cliente un Secreto a Desvelar

Los estudios de satisfacción del cliente son complejos por todos los factores que hemos explicado anteriormente que influyen en la percepción de calidad del cliente. Pero indispensables porque los clientes suelen callarse y no decir nada cuando quedan insatisfechos con un servicio.

A las personas les suele resultar difícil quejarse a la cara del que le ofrece el servicio. Les resulta más fácil escribir una carta de reclamación sobre una caja de cambios defectuosa que quejarse de una camarera poco sonriente.

Para la empresa que los clientes no expresen su insatisfacción es negativo para ella. Por qué no les da pie a mejorar, y un cliente descontento es la mayoría de las veces un cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Hay que calcular el número de cartas de reclamación recibidas con relación al número total de clientes, comparar ese índice con la tasa de insatisfacción obtenida por las encuestas anuales. No se debe sobrepasar la cifra de ochocientas cartas de reclamación por cada cien mil clientes. En el caso que esté por encima del 20 por 100, la empresa debe preocuparse porque significa que los clientes están especialmente insatisfechos. Por lo contrario, si se encuentra por debajo tampoco es una situación de estar tranquilos y no hacer nada, ya que simplemente significa que los clientes no saben a quién dirigirse.

Hay que tener en cuenta que un cliente insatisfecho se lo contará a once personas, mientras si está contento se lo contará a tres.

En conclusión, es importante averiguar los fallos para que el número de clientes descontentos sean lo menos posibles, ya que un cliente insatisfecho hará correr la palabra mucho más que uno satisfecho *La calidad del servicio* (9-16). Madrid: McGRAW-HILL.

Las Estrategias del Servicio

Los monopolios son efímeros y actualmente pocos permanecen en el mercado. La aparición de productos y servicios no cesa y con la ayuda de la tecnología se popularizan cada vez más. Lo que produce la necesidad de segmentación de los mercados con el objetivo de satisfacer mejor a un cliente informado y exigente.

Para la supervivencia de una empresa en este mercado tan competitivo es consiguiendo una ventaja competitiva única y verdadera. Para lograrla es imprescindible una estrategia de servicio, con el fin de atraer a los clientes y conseguir su fidelidad *La calidad en el servicio al cliente* (2008:53).

El Cliente es el Rey

Es importante que las empresas tengan muy claro que, el cliente es el punto de partida de cualquier estrategia de servicio, ya que sin cliente no hay empresa

El punto de partida de una estrategia de servicio debe basarse:

- En mantener a los actuales clientes.
- Atraer a los potenciales.

En el caso de no ser así estarán condenadas a desaparecer en un plazo de tiempo más o menos corto.

Aunque muchos empresarios no opinen lo mismo, no es el cliente quien debe adaptarse a la empresa, es la empresa quien debe adaptarse al cliente.

Hay dos métodos para conseguir hacerse con un segmento del mercado: a) competir en precios, b) ofrecer una ventaja competitiva única y superior.

Opciones Estratégicas

Competir en Precios o en Diferencias

Competir en precios es muy complicado, porque para conseguir una ventaja competitiva será necesario que la empresa disponga de una mano de obra menos costosa, o un tamaño suficiente para poder aplicar rápidamente su curva de experiencia. Además de que en raras ocasiones los precios constituyen una ventaja competitiva duradera. Incluso cuando la empresa consigue desarrollar una tecnología totalmente nueva, acaba por ser alcanzada por los demás.

En cambio, no ocurre lo mismo con la lucha por la *diferenciación*. En este caso existe una gran variedad de tácticas para conseguirla. Las empresas saben que hay un importante porcentaje de cliente que cuando no estén contentos con un producto o servicio, buscará otro que sí les proporcione aquella satisfacción. Porque como ya hemos venido diciendo, la competencia es cada vez más dura, en la que los clientes tienen una gran variedad de oferta del mismo bien con precios muy parecidos, que lo que les diferencia entre ellas es principalmente la calidad percibida.

La orientación-servicio lo que trata de identificar son las necesidades y las expectativas de una clientela clave, más que la necesidad inmediata del producto o de la prestación del servicio. Por lo que refuerza la estrategia-producto. Con la que la empresa deberá contar más en el futuro para ganar y mantener al cliente *La calidad del servicio* (28-30). Madrid: McGRAW-HILL.

Estrategias de Servicio de Productos

Teniendo en cuenta las dos variables precio y servicio, el proveedor de productos tiene tres opciones, representadas en la Figura 1. Donde la *alta costura* representa el servicio más cuidado y de precio muy alto; el servicio *a medida* el servicio personalizado y de precio alto y por último la *confección* que representa el servicio mínimo y de precio bajo.

Figura 1. Estrategias de servicio de productos

Servicio (grado de despreocupación y valor añadido)	Alto	A medida	Alta costura
	Escaso	Confección	
		Bajo	Alto
		Precio	

Las tres estrategias pueden encontrarse en el mismo sector, lo que cada una de ellas se centrará en un segmento diferente del mercado. La estrategia *alta costura* se centrará en aquellos clientes a los que no les importa el precio pero que exige un servicio muy cuidado y personalizado. La estrategia de *costura* tendrá como público objetivo aquellos clientes que prefieren el precio al servicio, ya que puede encargarse por sí mismo del servicio. Y la estrategia *a medida* buscará satisfacer las necesidades de aquellos clientes sensibles a la buena calidad por un precio razonable. Es muy frecuente que un mismo fabricante utilice las tres estrategias para abarcar los tres segmentos produciendo productos para cada tipo de cliente *La calidad del servicio* (30-31). Madrid: McGRAW-HILL.

Estrategias de Servicio para los Servicios

En los servicios también se dan las mismas relaciones entre precio y servicio, la diferencia es que las dimensiones *despreocupación* y *valor añadido* se sustituyen por la calidad de las *prestación* y de la *experiencia*. También hay tres opciones estratégicas: la opción *gastronomía*, que une precio y servicio elevados, y se dirige a aquellos que buscan un servicio muy especializado, lo que requerirá mucha interacción y un largo contacto; la opción *receta*, que ofrece un servicio a medida a un precio adecuado; y la tercera, la opción *comida rápida*, que ofrece un mínimo de servicio por un módico precio, y no requiere interacción alguna y con un contacto muy corto. En la *figura 2* podemos ver estas estrategias representadas *La calidad del servicio* (34-35). Madrid: McGRAW-HILL.

Figura 2. Estrategias de servicio para los servicio



Estrategias de Servicio: una Promesa

En la base de una estrategia de servicio existe siempre una promesa. En este sentido, Zara: promete el mayor surtido al menor precio; Meliá: acceso fácil y precios moderados.

Toda empresa que decida ser competitiva mediante los servicios que ofrece debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad y sobre todo, dirigir todos sus esfuerzos a ella.

Formular una promesa es una función de la Dirección General de la compañía; de su definición dependerá el establecimiento de las normas y el respeto a las mismas. Por ejemplo:

- Mercedes: automóviles duraderos y de gran prestigio.

- Coca-cola: lo auténtico.
- Pascual: Calidad.

Sólo se puede hacer una promesa a cada grupo clave de clientes. De forma que una promesa bien formulada y mantenida que se dirija a clientes a quienes no interese, perderá totalmente su eficacia. Lo que significa, que la promesa es un proyecto de empresa, de forma que toda la organización debe estar orientada a mantenerla *La calidad del servicio* (38-40). Madrid: McGRAW-HILL.

Normas de Calidad de Servicio

Para que una norma de calidad sea un verdadero indicador de rendimiento deberá basarse en las necesidades del cliente. Permitiendo así que todos los componentes de la empresa sepan lo que deben hacer y entiendan por qué lo están haciendo.

La norma define los trabajos indispensables para satisfacer al cliente.

1. *La norma debe ser ponderable.* Una medida no tiene por qué ser obligatoriamente cuantitativa. Una sonrisa no se mide por lo que dura sino porque está presente cuando se precisa.

2. *Las normas de calidad deben poder ser utilizadas por toda la organización.* Pongamos como ejemplo que una compañía aérea incluye en su promesa de servicio la frase: *“Los hombres de negocio quieren llegar, no esperar”*. Desde el punto de vista de una norma, el mensaje que establece para la Dirección General es: *“El pasajero no debe esperar más de 30 minutos en cada etapa de su vuelo”*.

Cuanto más nos acerquemos al trabajo de campo, más precisa deberá ser la descomposición del trabajo en normas. De lo que se trata es de garantizar la mejor ejecución con la mayor satisfacción por parte del cliente. Todos deben saber cómo y por qué contribuye su trabajo a servir mejor al cliente.

Para que la elaboración de las normas no haya sido una pérdida de tiempo, habrá que comunicarlas y difundirlas por la empresa. Para eso hay dos sistemas: la *formación* y el *apadrinamiento*.

Para la primera la empresa invertirá en la formación de sus empleados con el objetivo de comunicarles el nuevo programa de calidad de servicio.

En cuanto a la segunda, consiste en que un Jefe de Servicio enseña el trabajo que hay que hacer, deja que la persona pruebe sin dejar de vigilarla, la corrige y la sigue durante cierto tiempo y corrige inmediatamente los errores que comete. El padrino deberá poseer grandes cualidades como comunicador, debe estar dispuesto a ayudar y a enseñar y debe tener tiempo para seguir la evolución del aprendiz. Suele ser una inversión mucho más fuerte de lo que parece, pero resulta muy rentable para garantizar que se actúa de acuerdo con las normas.

Si bien, la formación presenta menos riesgos que el aprendizaje. Las empresas deben tener en cuenta que el sentido del servicio no es una cualidad innata. Por lo que deberían preguntarse; ¿Cuánto tiempo han dedicado a explicar las normas de

calidad? Es muy frecuente que las empresas confíen en el talento natural de las personas. Pero la calidad también se aprende *La calidad del servicio* (49-55). Madrid: McGRAW-HILL.

La conquista de cero defectos

El objetivo de cero defectos no es un lujo, es una necesidad. El cliente se fija en todo y no se le escapa ningún defecto de calidad. La idea de cero defectos debe relacionarse con el nivel de excelencia y por tanto, con las normas de calidad establecidas por la empresa. No es un concepto relativo por lo que no debe entenderse de una forma absoluta.

Cuando el hombre de negocio no tiene que esperar más de 30 minutos en cada etapa de su vuelo, la aerolínea está consiguiendo el cero defectos, y no por ello el hombre de negocios sale de un vuelo y entra en el próximo directamente sin esperar ni un minuto.

Hacerlo bien a la primera es el método más óptimo, ya que una vez cometido un error al prestar el servicio este no puede borrarse.

Para hacerlo bien a la primera es primordial el estado de ánimo, que al trabajador le guste lo que hace y que esté orgulloso de su trabajo.

Además, el cero defectos exige una disciplina permanente y una total dedicación al trabajo. Por ejemplo, *Singapore Airlines* contrata todos los años trescientos auxiliares de vuelo y azafatas. Siguen un programa de formación que dura 12 semanas. Al que llega tarde más de 3 veces durante esas 12 semanas no se le permite terminar el curso. Mensaje entregado, mensaje recibido.

Y por último, el cero defectos es una cuestión de entusiasmo. Un estudio ha mostrado que una persona entusiasta presenta las siguientes características:

- Es una persona sensible a los cumplidos del cliente y que está motivada.
- En una persona que se siente respaldada por su empresa y, por lo tanto, libre para tomar iniciativas sobre la marcha.

Para seleccionar personal de contacto entusiasta, muchas empresas han desarrollado grupos de test que enfrentan a los candidatos con situaciones reales de trabajo. Por ejemplo, un vídeo muestra a un cliente con prisa que quiere ser atendido antes que los demás, ¿Qué hacer?

Para hacerlo bien a la primera será imprescindible una gran inversión en la contratación, selección, formación y estímulo del personal. Sin embargo, sería un error verlo como un obstáculo. Hacerlo bien la primera vez cuesta caro, pero suele ser más barato que tener que hacerlo mejor *La calidad del servicio* (65-69). Madrid: McGRAW-HILL.

Instrumentos para la caza de errores

Dos fases de la caza son: la *identificación de los errores* y la *búsqueda de causas*.

Para la *identificación de los errores*, el método más conocido es el de Pareto. Cada error está influido por un coeficiente que traduce su importancia. El grupo de calidad se ocupará de los errores según su importancia ponderada.

Hay muchos servicios que son difíciles de medir. ¿Cómo medir la frecuencia de una sonrisa? Siempre se puede asignar un cierto número de puntos, cien por ejemplo, a cada uno de los miembros del grupo de trabajo y pedirles que los distribuyan entre los distintos errores a clasificar. La experiencia viene a demostrar que los resultados individuales suelen concordar y que por tanto, sirven para clasificar los errores en el servicio.

Aunque, es imprescindible que los miembros del grupo se pongan primero de acuerdo sobre el criterio a aplicar para clasificar los errores, la frecuencia no es siempre un índice válido. Por último, hay que evitar los razonamientos por los medios. Hay que tener en cuenta que las expectativas esperadas de unos clientes y otros no serán las mismas. El cliente que compra 30 ordenadores no tiene las mismas necesidades que el que sólo compra uno. En la relación de errores habrá que modificar su peso en consecuencia.

En cuanto a la *búsqueda de causas*, un método es el de adoptar el diagrama de *Ishikawa*, el análisis de espina de pescado. En la que se identifican las causas experimentando el servicio. La experimentación consiste en modificar una variable cada vez, con objeto de medir su importancia. La experimentación, siempre que es posible, permite someter la situación a prueba antes de adoptar una solución definitiva. Su objetivo es satisfacer más y mejor a los clientes *La calidad del servicio* (69-75). Madrid: McGRAW-HILL.

Medir la Satisfacción del Cliente

La calidad de servicio no tiene por qué corresponderse con la percibida por el cliente. Esta diferencia es causa de una serie de factores.

En primer lugar, puede ser que la empresa no haya entendido lo que busca el cliente. Pongamos como ejemplo un seminario dirigido a ejecutivos, en la que el organizador del evento se quiere asegurar que los participantes reciben el mejor servicio posible, en el que durante la pausa para que puedan tomar café les proporciona con una vajilla de porcelana un gran surtido de pastelería servido por camareros de uniforme repartiendo sonrisas. El organizador al final del evento interroga a los participantes y descubre que el 80 por 100 no está satisfecho. Lo que no sabía el organizador es que lo que busca un ejecutivo en la pausa, es el teléfono y los lavabos más próximos.

Además, está la obsesión de la empresa por su organización interna. Son pocas las empresas que se ponen en la piel del cliente, pudiendo así tener una idea clara sobre su satisfacción.

Otro error de muchas empresas es pensar que su servicio es tan especial que no admite comparación alguna y que, en consecuencia, el cliente quedará satisfecho. Cuando uno se cree el único fabricante de ordenadores capaz de instalar redes de los mismos, ¿por qué dudar de la satisfacción del cliente? El problema de esta actitud es que siempre es falsa.

Como ya hemos dicho en algún momento, la experiencia demuestra que hay que hacer sonar la señal de alarma cuando la tasa de insatisfacción es superior al 20 por 100. Si una empresa quiere mantener una ventaja competitiva duradera hace falta llegar a una tasa media de insatisfacción inferior al 6% *La calidad del servicio* (77-78). Madrid: McGRAW-HILL.

Existen varios medios para medir la satisfacción de los clientes:

Las Encuestas de Satisfacción

¿Cómo conocer la satisfacción del cliente? Basta con preguntarle cómo se siente y hacerlo de forma regular, con el objetivo de seguir la evolución y medir los avances que se han conseguido.

Para que una encuesta tenga éxito tiene que tener un buen cuestionario. Y para que eso sea así, no puede elaborarse desde dentro. El objetivo tiene que ser hallar de la mejor forma posible los sentimientos del cliente y no una lista de respuestas a preguntas en las que no ha pensado o no le afectan.

Por tanto, para crear un cuestionario eficaz, será imprescindible que vaya precedido de una fase cualitativa. Una serie de entrevistas, individuales o en grupo, que pondrán de manifiesto las preocupaciones del cliente, sus expectativas y su forma de expresarse. Es importante recoger las opiniones de los clientes actuales, accidentales y antiguos. Las preguntas, redactadas partiendo de dichas entrevistas se centrarán además en los distintos aspectos de la calidad que les importa. Ya que si se consideran por separado, los resultados obtenidos no tendrán un gran interés. Una vez obtenidos los resultados, se deberán comparar con los resultados de la competencia o en su defecto, con la calidad percibida en un servicio similar.

Una empresa puede estar satisfecha al obtener un 80% de satisfacción, pero si sabe que su principal competidor tiene una tasa de satisfacción del 90% ¿estará tan contento?, sin duda que no.

Las mediciones de la satisfacción pueden ser diarias, semanales, mensuales o anuales. Todo dependerá de la frecuencia de compra y de la rapidez con que la empresa pueda modificar su programa de calidad.

En cuanto a los argumentos sobre el precio, no son válidos. Tampoco las posturas *a priori* del tipo “los clientes que contestan son los clientes insatisfechos” o “se molesta al cliente” o “el cuestionario produce malas ideas en los clientes”.

No son válidos porque hasta ahora nunca se ha podido demostrar que los cuestionarios influyen negativamente en los clientes. Lo más probable es que su insatisfacción ya venga de antes.

Eso sí, la encuesta debe desembocar en actos concretos. Los cuestionarios recopilados con el objeto de contarlos, no sirven.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, habrá que pasar a la fase de conclusiones. ¿Cómo saber, por ejemplo, si el 20% de clientes insatisfechos representa un 20% de los clientes perdidos o si sólo una parte de ellos ha decidido no volver a solicitar servicios de la empresa? De los 20% insatisfechos, ¿cuántos van a hablar mal del servicio?

Para responder a esto será necesario examinar el comportamiento de compra y medir el efecto del boca a boca.

Las investigaciones han demostrado que entre los insatisfechos existía casi siempre alrededor de un 15% de clientes “imposibles” a los que no iba dirigido el servicio y a los que habría sido imposible satisfacer.

Para identificar las diferencias de los clientes satisfechos e insatisfechos, se puede a partir de un fichero de clientes seleccionar a los más fieles e interrogarles separadamente *La calidad del servicio* (78-80). Madrid: McGRAW-HILL.

Las Cartas de Reclamación

Las cartas de reclamación son otro medio para medir la satisfacción del cliente. Aunque cierto es que las cartas de reclamación y las de felicitación añaden algunos detalles que ninguna encuesta podría aportar, lo cierto es que no permiten deducir conclusiones estadísticamente válidas.

No son muchas las personas que se toman la molestia de escribir. Por lo que hay muchos más descontentos que remitentes de cartas. Serán las personas descontentas las más incentivadas a escribir. Basta saber que, como promedio, se recibe una carta de felicitación por cada 10 de reclamación.

Los estudios realizados han demostrado que sólo 4 de cada 100 personas descontentas, escriben una carta de reclamación.

Es importante saber que la carta de reclamación es un instrumento muy poderoso, ya que se sabe que un 55 y un 70 por 100 de los descontentos recurrirán de nuevo al servicio si se les responde rápidamente (se entiende por respuesta rápida, entre un plazo de quince días y un mes). El porcentaje sube hasta un 95 por 100 si se contesta pronto y bien. Hagamos cuentas, si una empresa recibe 1000 cartas de reclamación anuales y las contesta pronto y bien, recuperaría 950 clientes. Si el valor medio de compra es de 5000 euros, la empresa ganaría casi 5 millones de euros.

Para recuperar este 95 por 100 de los clientes insatisfechos, de lo primero que tendrá que asegurarse la empresa es que no se pierdan las cartas. Para que esto no ocurra bastará con asegurarse que en todos los documentos que salgan de la empresa, incluyan toda la información sobre a quién y a dónde pueden dirigirse los clientes. El mejor sistema para aumentar el número de cartas es que vayan dirigidas al propietario de la empresa.

Son muy pocas las empresas que buscan animar a los clientes a que les escriban, indicándoles el camino a seguir. Ikea lo ha entendido bien al colocar al lado de cada juego de muebles dos cofrecitos, acompañados de un lápiz. En uno de ellos, el comprador encuentra el formulario de su pedido; en el otro, un formulario de valoración. De esta forma, el cliente tiene la sensación de que no sólo se le pide su opinión, sino que además se tiene en cuenta.

Cuanto más difícil se le pongan las cosas al cliente, más se consigue que los insatisfechos se callen. Por lo que se traduce en una pérdida de ingresos para la empresa *La calidad del servicio* (80-83). Madrid: McGRAW-HILL.

La opinión ajena

Son los trabajadores en contacto directo con el cliente los que se cruzan tanto con los clientes satisfechos como insatisfechos. Y a veces son los únicos que conocen el porqué de su actitud.

Ponerse en el lugar del cliente es uno de los mejores sistemas para darse cuenta de la calidad de un servicio. Llamen a su empresa, y pidan información como si fueran un cliente y en seguida estarán informados de la calidad de su servicio. ¿Quieren saber si su sistema de reparto es satisfactorio para sus clientes? Hagan que le entreguen algo en su casa. Y para asegurarse aún más, hagan a sus familiares partícipes.

Son muchos los empresarios de empresas que están satisfechos con la calidad de servicio ofrecida por sus empresas por que están encantados de que cuando son ellos los servidos todo es una maravilla.

En definitiva, el nivel de excelencia prestado no se corresponde necesariamente con el recibido. Para conocer la verdadera satisfacción del cliente, hay que pedirle su opinión y hacerlo de forma que tenga sentido para él. Hay elaborar encuestas fiables por sus preguntas y por su número, de manera que puedan ser comparadas con los resultados de la competencia. La tasa de satisfacción debe establecer en función de la tasa de recompras y de fidelidad. Y si se observa un problema, por muy excepcional que sea se debe tomar en serio e investigar acerca de él.

Si una empresa de verdad le interesa saber lo que sus clientes sienten, tienen recursos de sobra para hacerlo. Otra cosa es que no les interese invertir en ello *La calidad del servicio* (83-84). Madrid: McGRAW-HILL.

Como Lanzar un Programa de Calidad de Servicio

¿Es la política de calidad implantada por la empresa la más adecuada? En el caso de aquellas que no la tienen y quieren implantar una ¿cómo hacerlo?

Para averiguar qué es lo que tiene que mejorar una empresa, tendrá como hemos venido diciendo anteriormente, que formular preguntas a sus clientes. Al fin y al cabo de ellos depende el éxito de la empresa. ¿Qué es lo que quieren? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo se les puede atender? ¿Qué hacen los competidores? Y sobre

todo, no hay que olvidarse de los de los trabajadores en primera línea, ya que son ellos los que realmente saben que ocurre.

Los diversos informes que se recojan de los clientes van a permitirle elaborar un diagnóstico sobre la salud de su servicio. El cual permitirá a la empresa llegar a la conclusión, de si debería replantearse toda su política de calidad, o basta con mejorar algún que otro elemento *La calidad del servicio* (95-96). Madrid: McGRAW-HILL.

El Diagnóstico

¿Deja de desear la calidad del servicio porque los errores van acumulándose a lo largo de toda la cadena? ¿Se atiene siempre a lo prometido en lo referente a servicios? La calidad, ¿queda en gran medida en manos del responsable de primera línea, el gerente de la tienda, el repartidor o el técnico de reparaciones? ¿Varía la calidad de un sitio a otro? ¿Por qué? ¿Están nuestros competidores alcanzando nuestro nivel de calidad? ¿Cómo? Entre otras preguntas que podrían formularse para responder y elaborar un buen diagnóstico sobre la calidad de servicio.

El diagnóstico permitirá a la empresa saber si debe lanzarse a una caza de errores para conseguir alcanzar el cero defectos o si deberá revisar totalmente la estrategia de calidad.

Para saber si el diagnóstico es válido, habrá que preguntarse y responder a las siguientes dos preguntas: ¿es bueno el nivel de calidad?, ¿se respeta este nivel en la práctica? Y respecto a las dos preguntas, ¿lo estamos haciendo mejor que nuestros competidores? *La calidad del servicio* (96-97). Madrid: McGRAW-HILL.

Búsqueda del cero defectos

Mantener un nivel de perfección determinado, en todo momento y en todo lugar, debe convertirse en una obsesión para todos los que trabajan en la empresa. No basta con crear un departamento de calidad de servicio para conseguirlo.

Las reacciones de los clientes son impredecibles, por ese motivo la calidad debe ser total. La caza de errores debe ser una tarea de todos los que forman la empresa. Más que un método debe tratarse de una mentalidad hacia la caza del error.

Hay que enseñarle a la gente que debe estar orgullosa de *hacerlo bien a la primera*. Las pequeñas victorias deben premiarse con incentivos y recompensas.

Las principales etapas de la búsqueda del cero defectos son:

- *Asegurarse de que todos compartan las normas de calidad*. No sirve de nada pedirle a alguien que haga algo si no sabe lo que tiene que hacer.
- *Definir las prioridades*. La caza de errores debe realizarse teniendo en cuenta las prioridades de las mejoras a alcanzar. El diagnóstico le indicará a la empresa, el orden de sus prioridades.
- *Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y empleados*. Una vez se conoce el orden de las prioridades, será necesario despertar el entusiasmo general para que todos se lancen a la batalla por la perfección.

- *Preparar la caza del cero defectos.* El éxito de una caza de errores depende de dos factores: el conocimiento de las normas de calidad y la capacidad para trabajar en grupo.
- *Implantar un proceso de caza de errores.*
- *Medir los progresos realizados y darlos a conocer.*

Reconsideración del Servicio Prestado

Puede ocurrir que tras el diagnóstico veamos que lo que necesita la empresa es replantearse la promesa de servicio. En la que solo un proceso de profunda reflexión de la dirección puede reformar su estrategia de calidad.

Pongamos como ejemplo, el Club Méditerranée, que se dio cuenta que las expectativas respecto a sus vacaciones de los alemanes, italianos e ingleses no eran las mismas que la de los franceses, que constituían su mercado tradicional. En la que en un primer momento, trató de satisfacer un poco a todo el mundo con pequeñas modificaciones en el complejo. Pero el resultado era que nadie quedaba completamente satisfecho. El Director General, tenía dos posibilidades: crear un nuevo producto, el complejo internacional. O modificar los complejos para adaptarlos a las distintas nacionalidades y ofrecerlos en sus respectivos países. Optó por la primera solución. Se seleccionaron 17 complejos, que se retiraron del folleto dirigidos al mercado francés, para presentarlos separadamente en los demás mercados europeos. Mediante una serie de cambios adaptándose a las necesidades de los clientes. El índice de satisfacción de los alemanes, ingleses e italianos aumento en un 20 por 100.

Una empresa puede saber cuándo debería replantearse un cambio en el servicio al ver que su índice de satisfacción va cayendo continuamente. Y hay que estar alerta si una vez modificado una serie de elementos que eran motivo de queja de los clientes, el índice de satisfacción sigue decreciendo. No hay que olvidar la competencia, ya que una pérdida de clientes para tu empresa significa una ganancia de clientes para la competencia. Mientras tu índice de satisfacción el de la competencia sube, lo que se traduce en una pérdida de ventaja competitiva *La calidad del servicio* (96-100). Madrid: McGRAW-HILL.

3. MYSTERY SHOPPING

En mercados donde la competencia es muy elevada, la calidad de los productos y servicios juega un papel muy importante. Para valorar la calidad percibida por los consumidores existe una técnica de investigación comercial muy utilizada por las empresas, esta técnica se conoce como *mystery shopping* o en español conocida como seudocompra, compra fantasma o compra misteriosa. Aunque su concepto más conocido sea *mystery shopping*, el nombre puede variar dependiendo del sector en el que se lleva a cabo. Por ejemplo, en la hotelería se conoce como *mystery guest*.

La elevada heterogeneidad de la demanda ha provocado que la competencia sea cada vez mayor, ya que los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y mejor informados. Lo que ha hecho que la calidad haya terminado convirtiéndose en un factor clave para el éxito de las empresas, convirtiendo la técnica del *mystery shopping* en una técnica ideal (Martínez Caraballo, N, 2008).

Las empresas que compiten en sectores es los que existe un grado de competencia muy elevado tienen la necesidad de averiguar el grado de satisfacción y de la calidad percibida por sus clientes. Ya no solo para evitar que se vayan a la competencia, sino también para captar a los consumidores potenciales que no están contentos con su opción actual. Internet es una herramienta muy útil para hacer un seguimiento de registros de páginas visitadas, y facilita actuar como *mystery shopper* y realizar benchmarking (Martínez Caraballo, N, 2008).

En Europa, es cada vez más frecuente la utilización de esta técnica. Un ejemplo de que esta técnica funciona es que hay cadenas de comida rápida en la que los resultados de venta han incrementado un 15% después de utilizar de forma repetida esta herramienta. Para ello, la empresa mide el servicio proporcionado por parte de los empleados a los clientes y se ha comprobado que si una empresa inicia el *mystery shopping* con una calificación del 60 por 100, después de algún tiempo pasará a un 90 por 100. Lo que refleja la importancia que tiene la investigación de mercados. Aunque bien es cierto que en España existen muy pocas agencias especialistas en *mystery shopping* (Martínez Caraballo, N, 2008).

¿Pero qué es en verdad el *mystery shopping*? El *mystery shopping* es una técnica de obtención de información mixta ya que en principio se trata de una técnica cualitativa, debido a su amplitud y flexibilidad, hace que los datos obtenidos puedan tener aplicación cuantitativa (Ballina, 1999). Es una técnica que suele complementarse con la técnica de observación.

Consiste en la medición de la satisfacción de los clientes. Contratando o formando personal que se haga pasar por *mystery shopper* (AEC, 2003). Su principal aplicación es analizar desde una perspectiva descriptiva y evaluadora el trabajo de los vendedores (Ballina, 1999). Es una técnica en la que el cliente misterioso se presenta en un establecimiento como cliente potencial, actuando según un plan preestablecido y recogiendo mentalmente, respuestas, actitudes y comentarios del vendedor (Martínez Caraballo, N, 2008).

Una vez realizado el *mystery*, el cliente misterioso debe explicar con detalle el desarrollo de la visita. Estos datos representan la información cualitativa que se termina presentando en los informes a la medida de la dirección de la empresa. Toda esta información permite identificar las debilidades y fortalezas en la gestión del servicio, dando lugar a objetivos de mejora continua para conseguir la satisfacción del cliente (Martínez Caraballo, N, 2008).

Y aunque es cierto que esta técnica tiene muchas ventajas, existe el inconveniente del anonimato. Tanto de los clientes fantasma que realizan la compra de un bien o pagan un servicio, de forma que el personal que realiza la venta del bien o servicio en ningún momento conozca la identidad de la persona que lleva a cabo dicho *mystery* (Ejemplos de técnicas para medir la satisfacción de clientes, 2013). Como el de los establecimientos y personal evaluado a menos que se haya prevenido con antelación a las personas que van ser objeto de la investigación (Martínez Caraballo, N, 2008).

Las principales ventajas que hemos mencionado son las que siguen (Martínez Caraballo, N, 2008):

1. El poder conocer con más detalle la experiencia del cliente en su contacto con el producto. Permitiendo así el poder conocer las debilidades y fortalezas del servicio de manera que se pueda hacer algo al respecto e incrementar la satisfacción del cliente y fidelizarlo.
2. El poder conocer como venden los productos los empleados, por ejemplo, observar si el cajero ofrece como tiene indicado la empresa el producto que está en oferta ese día.
3. Mejorar las políticas de gestión de personal. Es decir, observar que se cumplen las normas internas, todas ellas encaminadas a implicar y motivar al personal de la empresa en el objetivo de la calidad y rentabilidad.
4. La posibilidad del estudio de benchmarking. Lo que viene a ser la observación de las actuaciones de la competencia, tanto en la calidad del servicio, como en el análisis de su posicionamiento en el punto de venta, en sus acciones de promoción entre otras. Con el objetivo de poder comparar la actuación de una determinada empresa con la competencia y conocer mejor su posición en el mercado. Para poder así diseñar estrategias competitivas con mayores garantías de éxito.

Otro factor a tener en cuenta con la utilización de esta técnica, es la frecuencia con la que se tiene que llevar a cabo. Ya que no es una técnica que se haga únicamente una vez, sino todo lo contrario. Hay que ser constantes y realizar con regularidad estas prácticas.

Este método está destinado en especial a aquellas empresas que tienen un enfoque incorrecto de orientación al mercado o de calidad total. Aunque también una buena formación del personal podría evitar el gasto en estos recursos.

Las empresas más propensas a utilizar esta técnica son en el sector de las franquicias. Algunos ejemplos de empresas son: hoteles, restaurantes, compañías aéreas, supermercados, etc. Y como ejemplos concreto podríamos nombrar los casos de McDonald's, Stradivarius y Alcampo (Martínez Caraballo, N, 2008).

En conclusión, cada día son más las empresas que utilizan esta técnica como medida de satisfacción del cliente para mejorar y dar un buen servicio y conseguir que sus clientes queden satisfechos y se fidelicen.

Excelencia Mejora y Control de la Calidad (EMC²)

Para llevar a cabo este trabajo de fin de grado he trabajado unos días con la empresa EMC². Un equipo de consultores y auditores especializados en gestión de calidad en el sector de servicios. En la que su objetivo es contribuir al crecimiento y mejora continua de la calidad de sus clientes.

EMC² tiene un equipo de auditores que realizan *mystery's*. Para ellos el *mystery guest/shopping* es una metodología moderna que como ya hemos comentado anteriormente, permite medir la calidad y satisfacción del cliente. Midiendo la eficiencia, atención al cliente, capacidad de respuesta, pro actividad, habilidad de venta, las instalaciones, alimentos y bebidas.

Es decir, el objetivo del auditor es observar si el personal de la empresa que está auditando:

- Proyecta la imagen de empresa deseada
- Cumple con los estándares de calidad
- Como se comporta (¿Cómo actúa con el auditor, es amable o distante?)
- ¿Vende o despacha?

A partir de las evaluaciones de calidad realizadas por los auditores que se hacen pasar por clientes misteriosos (o como hemos venido diciendo, *mystery guest*), EMC² saca la información necesaria para mejorar la calidad de la empresa. Tomando como punto de partida para el enfoque del negocio, el punto de vista del cliente.

La metodología de medición utilizada por EMC² es el SIC (Sistema Integral de Cuestionarios de Satisfacción de Clientes), una metodología que tiene como objetivo la obtención de forma independiente, fiable, completa, minuciosa y ágil sobre la satisfacción de sus clientes, que le permite actuar de forma rápida en caso de la detección de mejoras, garantizando así la mejora continua de la calidad.

De acuerdo con lo que dice EMC², los beneficios del SIC son los siguientes:

- Independencia & imparcialidad.
- Fiabilidad & Objetividad.
- Cantidad & Calidad de información.
- Agilidad & información con el cliente aún en el hotel (resultados al día siguiente).
- Recupera y fideliza clientes.
- Ahorro de tiempo administrativo e inversión en tiempo de análisis y corrección.
- Facilita la implantación de objetivos e incentivos.

- Clasifica y cuantifica las Quejas, Sugerencias y Felicidades.
- Muestra elevada & Representativa.
- *Benchmarking* (información de media y líderes de sector).
- Ayuda a progresar e implica a los RRHH en el análisis y mejora continua.

Mi trabajo en *EMC²* se ha centrado en la hotelería. Llevando a cabo un benchmarking de los hoteles con los que trabaja la empresa. Con el fin de ver quien es la empresa líder del sector y obtener la nota media del sector.

Complementando el benchmarking con dos *mystery guest* proporcionados por *EMC²*. Para poder ejecutar bien el *mystery*, *EMC²* me ha puesto una serie de condiciones: a) leer bien el cuestionario antes de presentarme como cliente en el hotel, b) ir con un acompañante y c) pasarme por un turista de parla inglesa. A priori pueden parecer irrelevantes o de poco peso tener estas tres cosas en cuenta, pero son muy importantes, sobretodo la primera, para poder hacer bien el *mystery*.

Por eso el cuestionario se facilita anteriormente a la fecha de la visita al hotel, para que a la hora de estar en el hotel el auditor tenga claro lo que tiene que observar y poder así responder bien a las preguntas del cuestionario.

Una vez respondidas las preguntas se hace un informe con los resultados obtenidos y se recomienda complementarlo con alguna foto que se puede hacer mientras se está haciendo la auditoria.

SIC y Benchmarking

Esta palabra benchmarking que seguramente más de uno habrá escuchado alguna que otra vez. Aparece como apoyo a la planificación estratégica, ya que es en la ejecución y la táctica donde el benchmarking resulta importante. Lleva al análisis estratégico al siguiente nivel, observa cómo se produce un producto o servicio. Y no se limita a la competencia también puede llevarse a cabo para estudiar cualquier empresa que produzca un producto, realice un proceso o actividad similar.

Pero, ¿qué es?, el benchmarking a priori puede parecer que sea un simple ejercicio de números, pero esto es como mucho, la mitad de lo que éste concepto conlleva. Es importante comprender por qué los números dicen que una empresa es mejor haciendo una cosa que las otras empresas, no basta con saber que para ser mejor hay que conseguir un porcentaje X. Lo verdaderamente importante es saber que hay detrás de esos porcentajes Boxwell, R.J (1995)

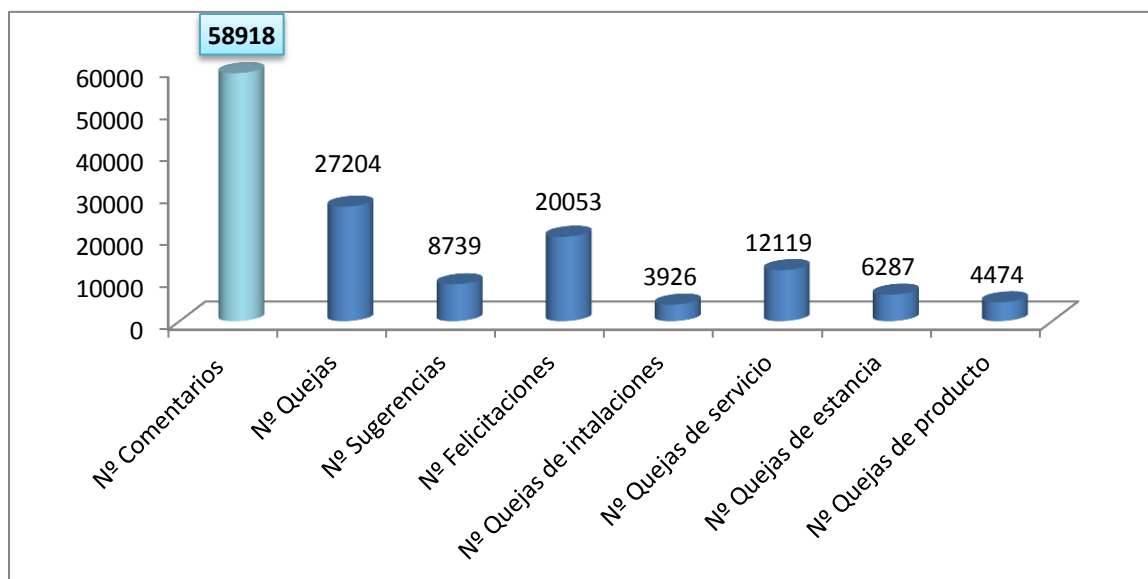
SIC (Sistema Integral de Cuestionarios de Satisfacción del Cliente)

Para obtener estos resultados se le entrega al cliente un cuestionario a contestar, de forma que se pueda obtener una información anónima pero más directa sobre lo que piensa del servicio y producto consumido.

A continuación, tenemos una gráfica donde podemos ver en color azul celeste el total de comentarios escritos por los clientes. Y en azul marino podemos ver

cuantos comentarios del total son: quejas, sugerencias, felicitaciones, quejas de instalaciones, quejas de servicio, quejas de estancia y por último que de producto.

Nº de comentarios escritos por los clientes

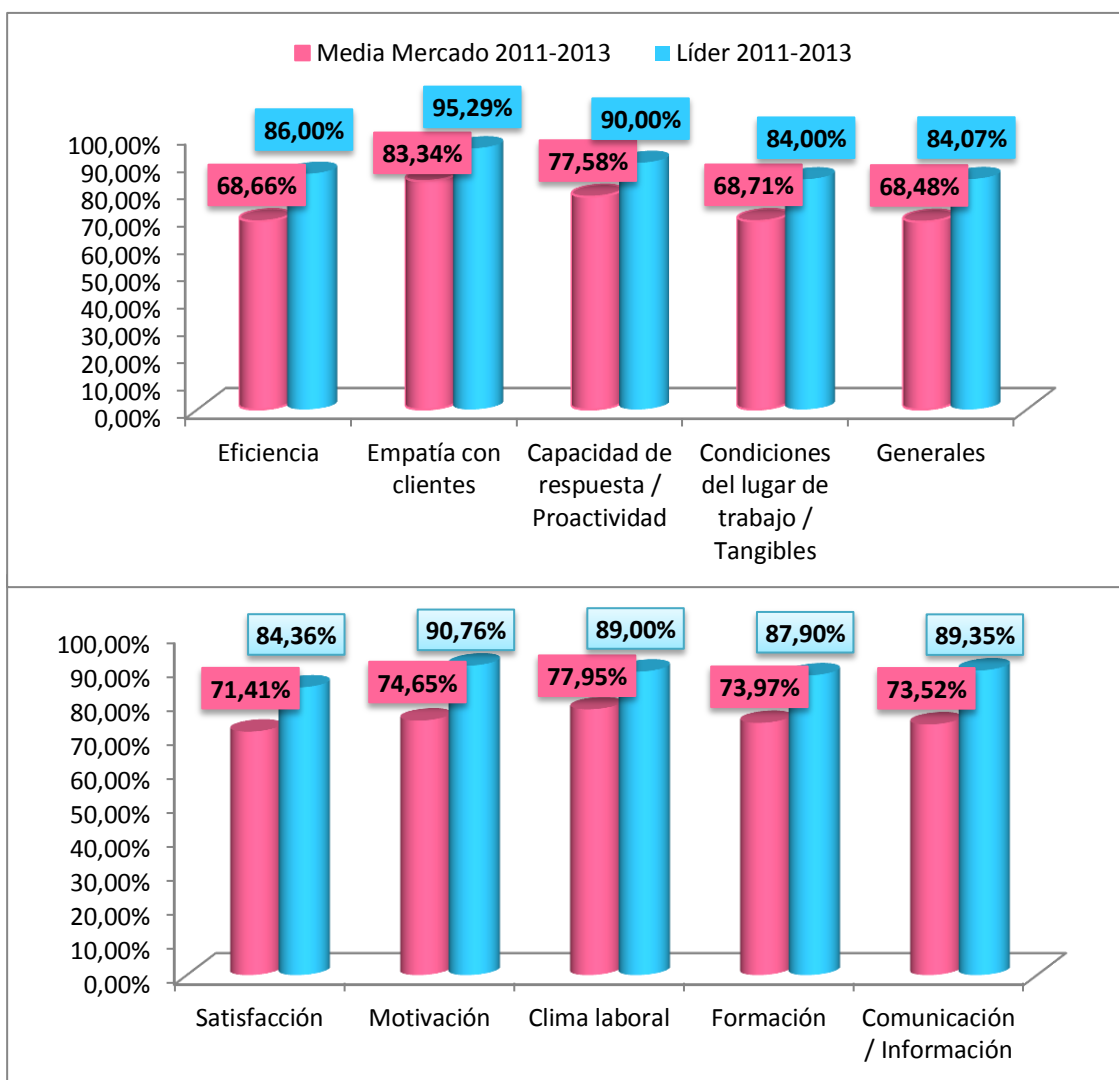


Fuente: EMC²

El tipo de quejas en el que se suele centrar para mejorar son todos aquellos que puedan mejorarse. Por ejemplo, si hay muchas quejas en cuanto a que el hotel está muy lejos de la playa, por mucho que se quiera resolver esta queja el hotel va a permanecer en el mismo lugar. En cambio, si hay muchas quejas sobre algún producto, esto si es una cosa que puede mejorarse.

A continuación, tenemos una gráfica de las diferentes dimensiones evaluadas a los hoteles. En la que se compara la nota media del sector con la nota del líder en cada dimensión. Lo que viene a decir, que si los hoteles están por encima de la nota media del sector, quiere decir que van bien. En cambio, si se encuentran por debajo significa que tienen que hacer algo urgente para llegar a como mínimo la media del sector.

Satisfacción de los clientes según las dimensiones

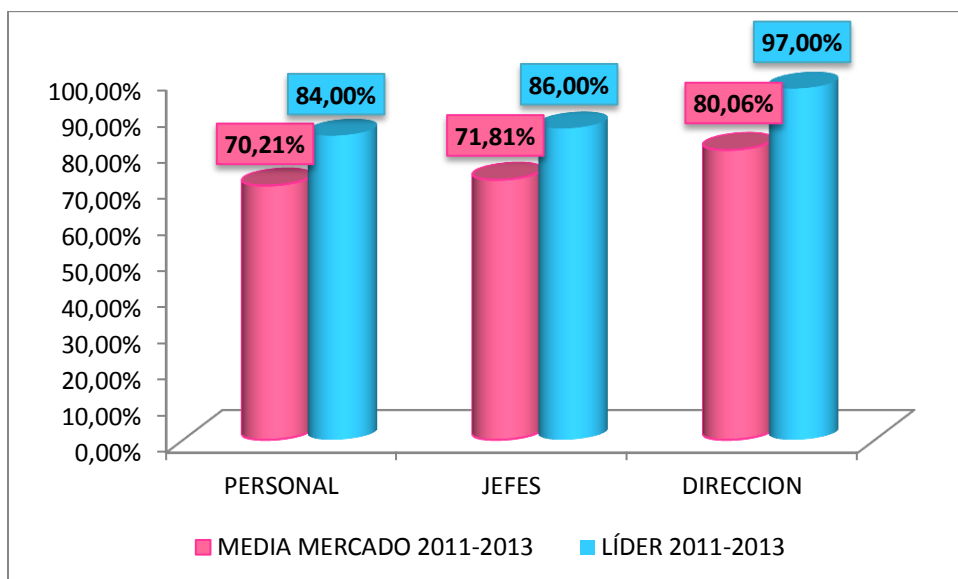


Fuente: EMC²

Hasta ahora lo que hemos visto es la satisfacción de los clientes, es decir, un control externo. A continuación, veremos los resultados obtenidos por el control interno, es decir, la satisfacción del personal del hotel.

Control Interno

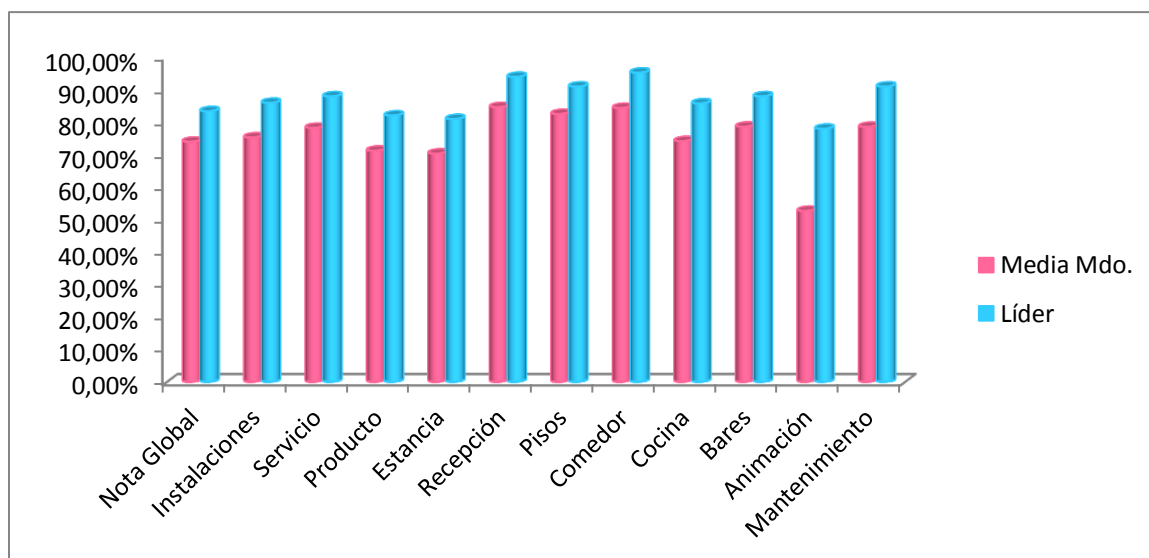
En esta gráfica, se ha hecho una clasificación entre el personal base, la dirección y los jefes.



Fuente: EMC²

Control externo

Y en esta segunda gráfica sobre la satisfacción del personal de la empresa, se ha hecho una clasificación por departamentos. En la que podemos observar que los menos satisfechos según la media del sector son los de animación. Y los que más, son: el personal de recepción, pisos y comedor, aunque el resto de personal les sigue de cerca. Se puede concluir, que en general el personal está bastante satisfecho.



Fuente: EMC²

Mystery Guest

El cuestionario respondido para los *Mystery's* realizados está centrado en el departamento del bar. Su estructura consiste en cuatro bloques de preguntas: las instalaciones/tangibles, servicio, producto y valoración subjetiva.

El bloque de preguntas referentes a las instalaciones/tangibles están formuladas con el objetivo de obtener información del estado en el que se encuentra todo lo tangible en el área del bar. Así como la comodidad en la que se encuentra el auditor en dicha área y la apariencia del personal que le atiende.

En cuanto al bloque de preguntas formuladas para la dimensión de servicio, se pueden encontrar preguntas sobre el comportamiento del personal en el desarrollo de sus tareas profesionales. Es decir, preguntas que van a dar información sobre cómo el personal del departamento del bar en este caso, recibe al cliente, cómo lo atiende y cómo lo despide.

El tercer bloque, está formado por preguntas sobre el producto, con el fin de conocer si el cliente está satisfecho con la oferta. En este caso, los productos evaluados son cócteles de la carta que ofrece cada el hotel a sus clientes, centrando la evaluación en su presentación, sabor y relación calidad/precio.

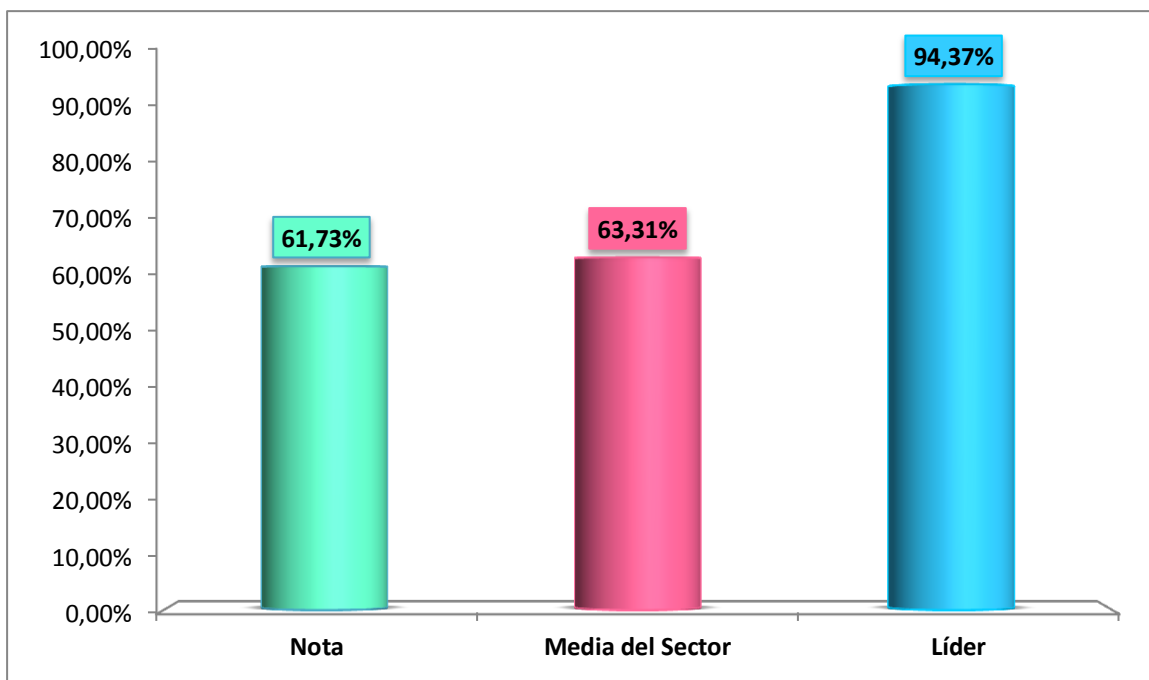
Y finalmente, el cuarto bloque de preguntas tiene el objetivo de obtener una información más subjetiva por parte del auditor que lleva a cabo el *mysteryguest*. Dando una valoración de su experiencia, relacionada con el producto consumido, el servicio recibido y las instalaciones en general. Al finalizar la valoración subjetiva, el auditor resume la auditoría determinando fortalezas y debilidades, siendo las debilidades oportunidades de mejoras para el establecimiento evaluado.

Una vez introducidas las respuestas en el programa, se crean automáticamente unas gráficas. A continuación tenemos las gráficas obtenidas para cada uno de los dos hoteles auditados. Llamando a uno Hotel A y al otro Hotel B respetando así la política de protección de datos de *EMC²*.

A continuación tenemos los resultados obtenidos representados en gráficas de los dos hoteles en los que se han realizado los *mystery guest*. En las que se compara el resultado del hotel con la nota media del sector y la nota del líder.

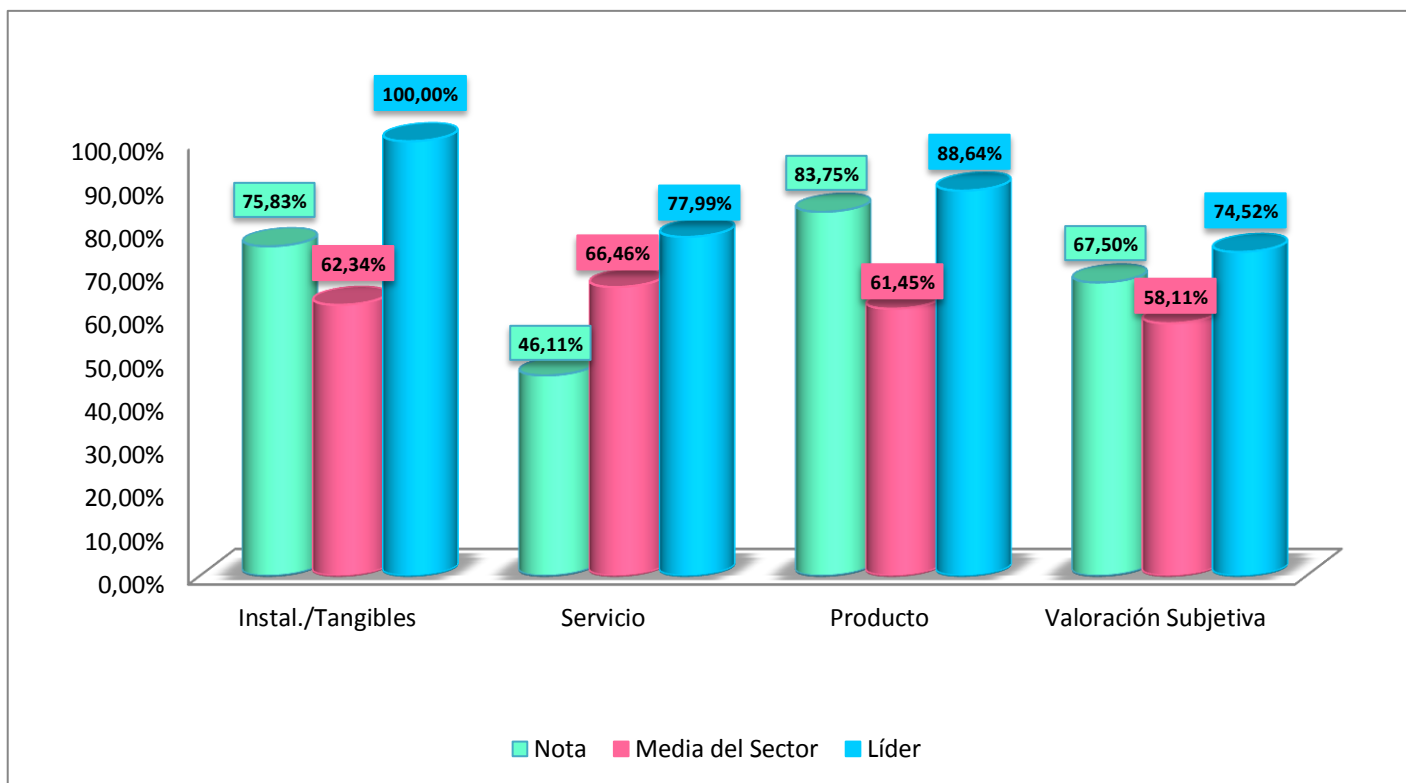
HOTEL A

Valoración global del departamento

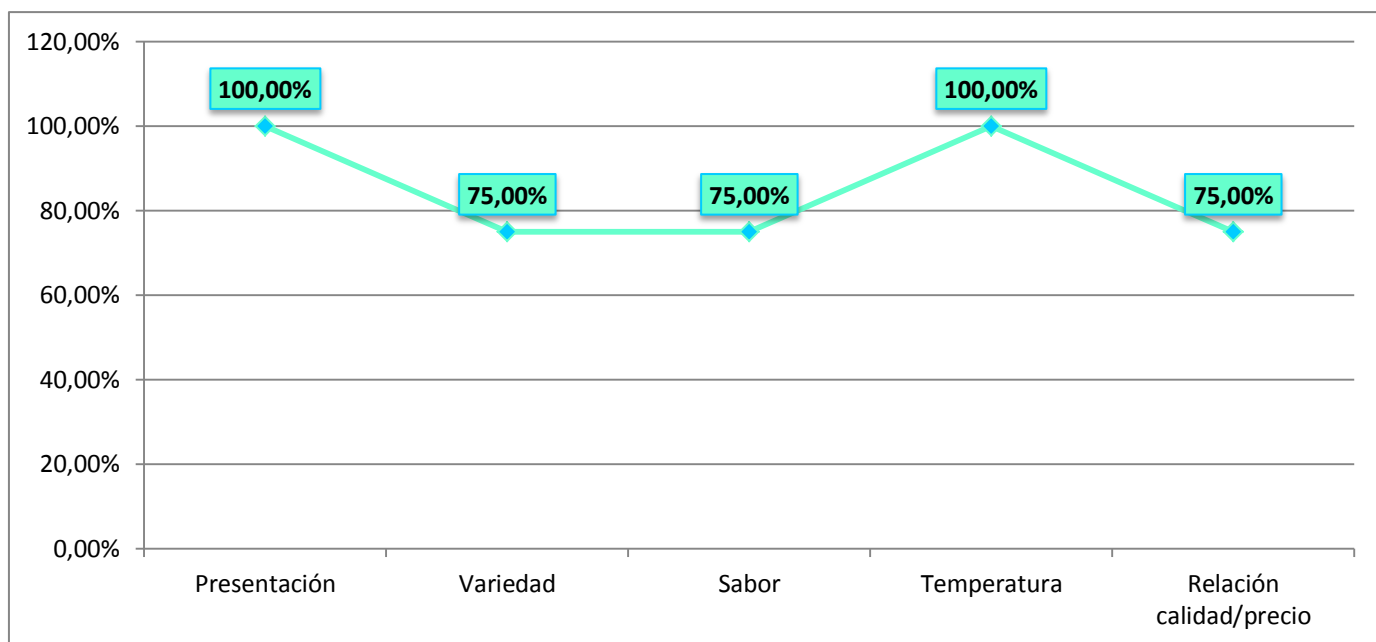


Fuente: EMC²

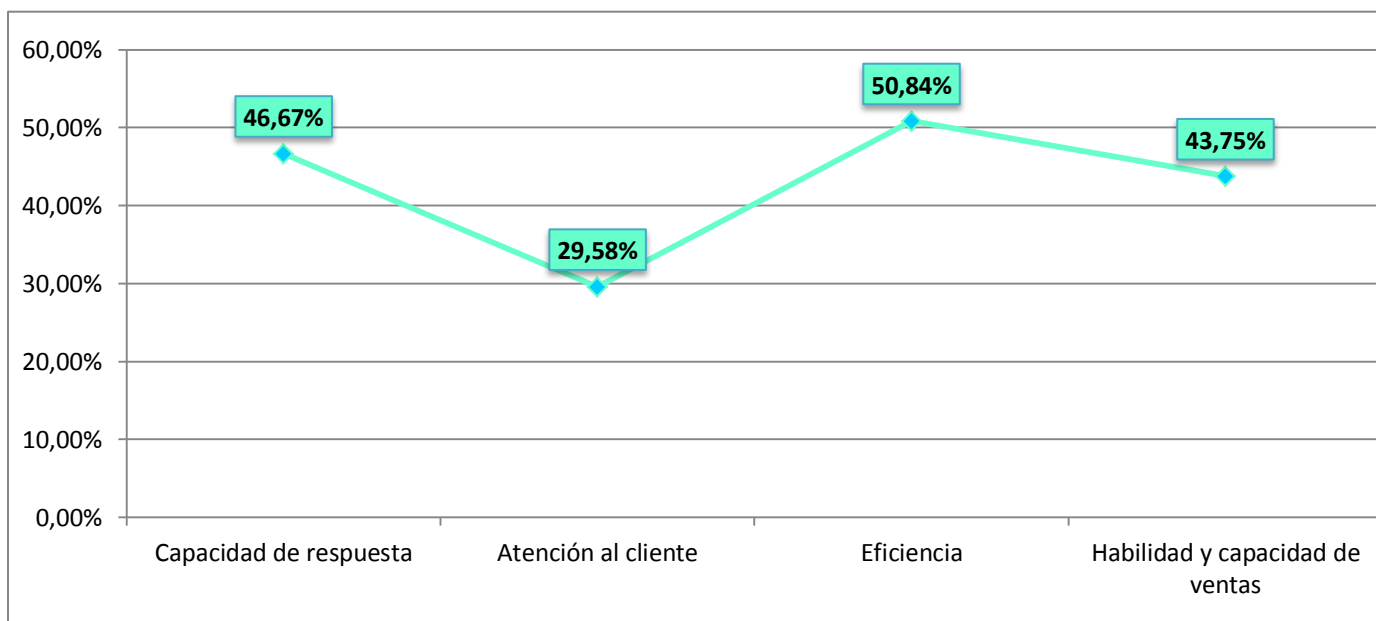
Valoración global subjetiva



Fuente: EMC²

Producto

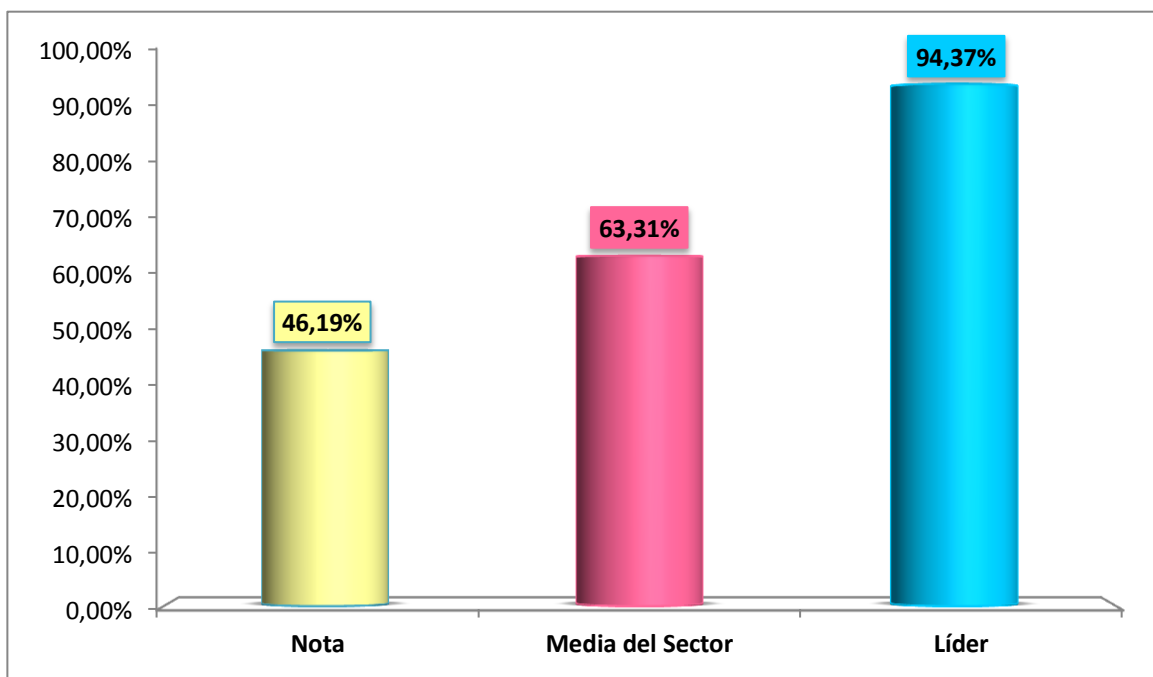
Fuente: EMC²

Servicio

Fuente: EMC²

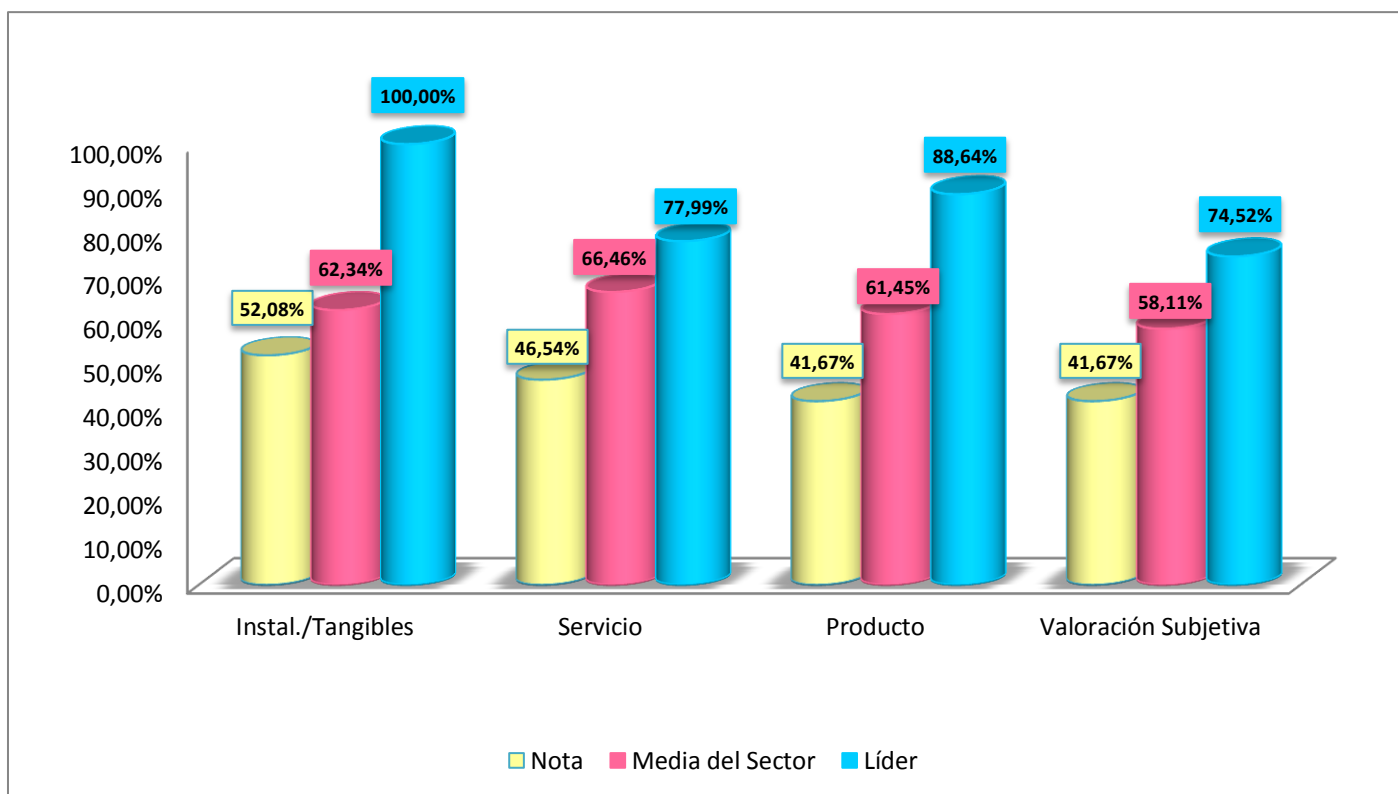
HOTEL B

Valoración global del departamento



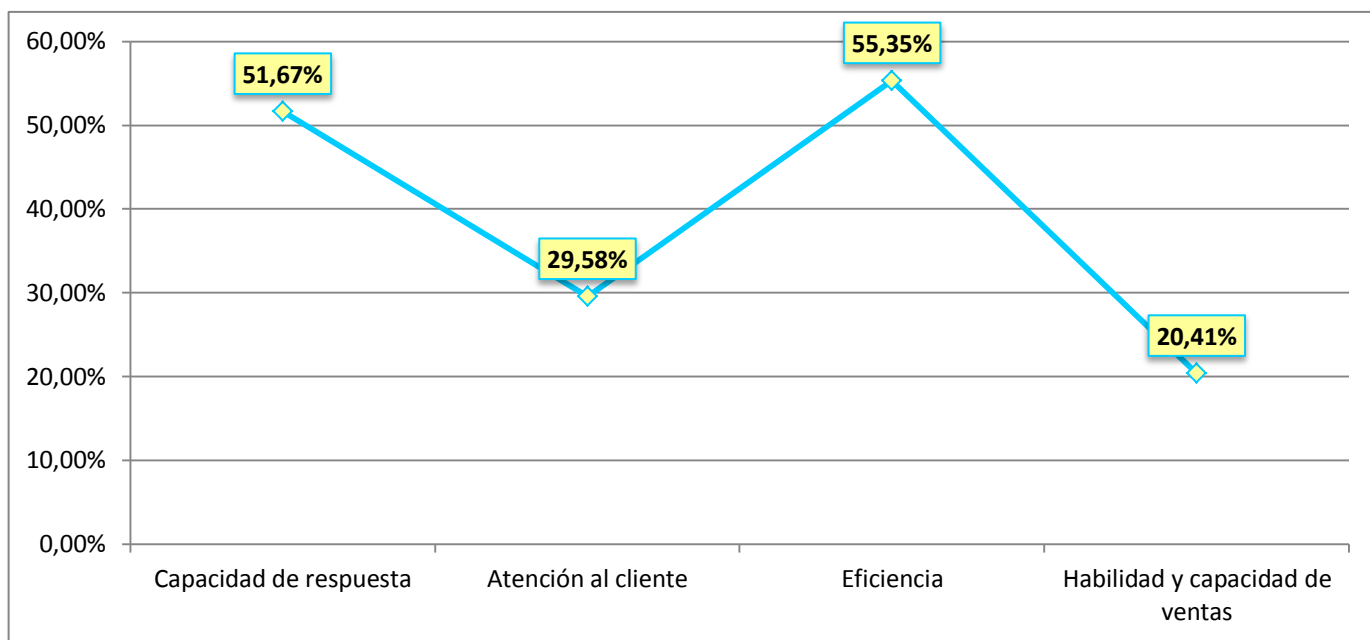
Fuente: EMC²

Valoración global subjetiva



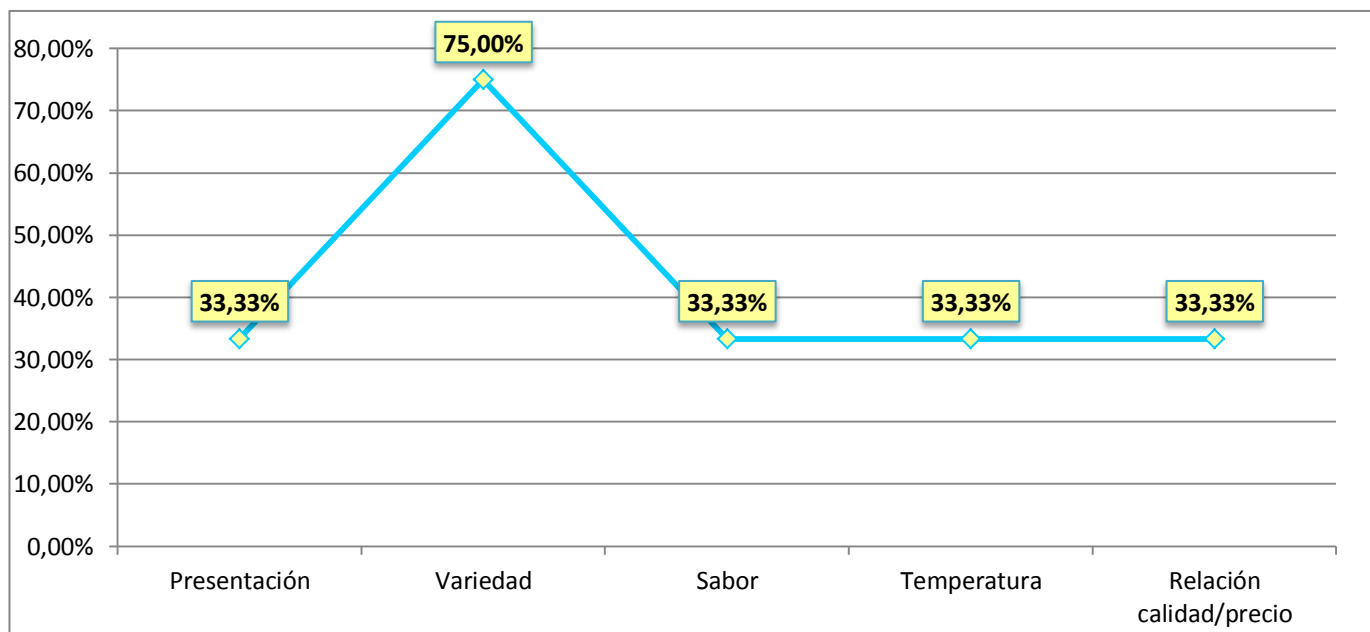
Fuente: EMC²

Producto



Fuente: EMC²

Servicio



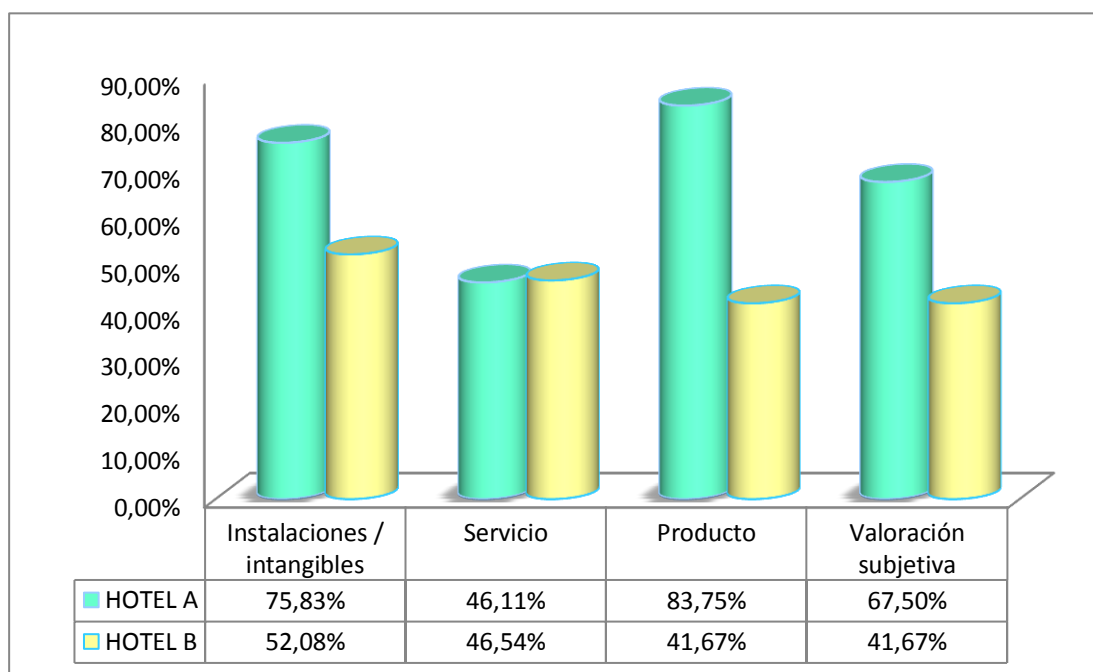
Fuente: EMC²

A continuación, explicaremos los detalles de los *mystery guest* realizados. Explicando a partir de que preguntas se ha basado el test para obtener los resultados observados anteriormente de cada hotel. Complementando con una comparativa generalizada del Hotel A y Hotel B. Finalizando con la agrupación de los datos de cada hotel obtenidos en el apartado anterior, para poder así hacer una mejor interpretación de los datos obtenidos.

Comparativa de los dos hoteles

Se han realizado dos auditorías *mystery guest* durante el mes de marzo en dos hoteles vacacionales ubicados en el destino turístico Mallorca. Ambos establecimientos tienen una categoría hotelera de cuatro estrellas y están ubicados en la misma zona turística facilitando la comparación ya que se encuentran en las mismas condiciones. La evaluación se realiza en el bar, un viernes por la noche y se consumen dos cócteles internacionales.

Dimensiones de calidad: con el fin de poder comparar cada dimensión de calidad valorada, se presenta a continuación la siguiente tabla que resume las valoraciones obtenidas.



Fuente: EMC²

Instalaciones: a lo que se refiere al estado de los intangibles en ambos hoteles resulta ser óptima. La diferencia que se aprecia en la valoración global de esta dimensión. Se explica en que en el hotel B, las mesas se encuentran más juntas. Resultado que con una ocupación alta en el área del bar, los clientes tienen más

dificultad para conversar con sus acompañantes. Ya que las conversaciones de las mesas de los alrededores llegan interferir.

Servicio: en cuanto a esta dimensión, como se ve reflejado en los porcentajes, tanto en el hotel A como en el hotel B el servicio resulta ser similar. En ambos hoteles, el personal es sonriente y amable al tomar la comanda. Pero al tener un nivel de inglés más bien bajo, no ha podido desenvolverse fluidamente a la hora de resolver las inquietudes del auditor.

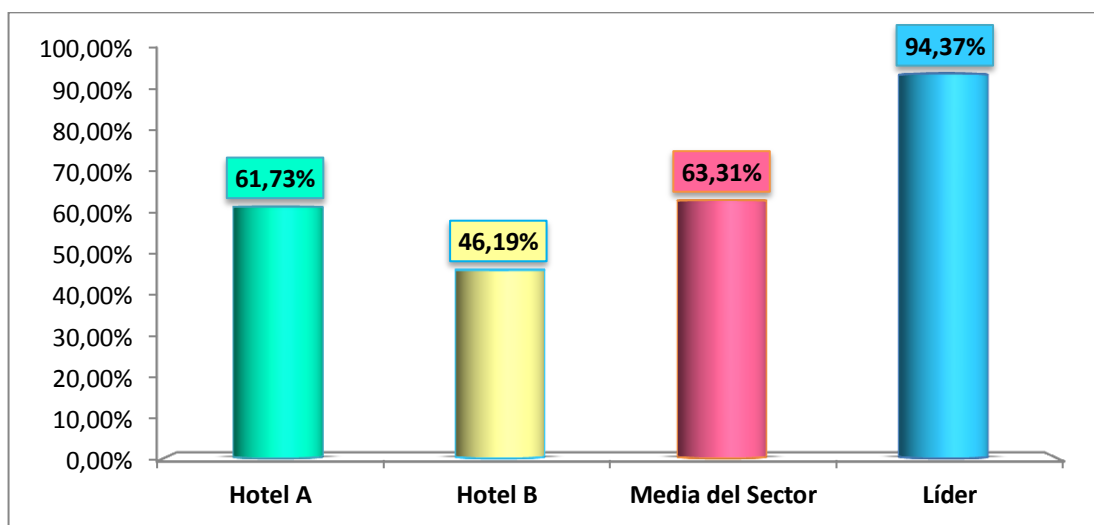
Producto: es en esta dimensión en la que se aprecia la mayor diferencia. En la que el hotel A obtiene una valoración de un 83,75% y el hotel B de un 41,67%. Esto se debe tanto a la presentación como al sabor. En la que los cócteles consumidos en el hotel A tienen muy buena presentación y resultan ser muy sabrosos. En cambio, en el hotel B la presentación ha sido correcta pero de sabor no han resultado del todo satisfactorios.

Valoración subjetiva: aunque la ocupación en el hotel B ha sido más alta que en el hotel A, y además también había animación. En conjunto, el auditor ha quedado más satisfecho con el hotel A, porque se ha encontrado más a gusto al haber más espacios entre las mesas y ha quedado muy satisfecho con el producto.

	HOTEL A	HOTEL B	COMENTARIO
Nº de personas en el bar	Más o menos 60 personas	Más de 90 personas	La ocupación en el hotel B ha sido claramente superior al hotel A. Aunque cabe decir, que el viernes acudido al hotel A fue anterior al hotel B, pudiendo haber influido en el nivel de ocupación.
Nº de camareros trabajando	2	4	Mientras en el hotel A había un camarero trabajando detrás de la barra y otro fuera. En el hotel B se encontraban dos detrás y dos fuera de la barra. Cosa que también puede verse influenciado por el nivel de ocupación del hotel.
Variedad de la carta	Carta de cócteles: 8 opciones con alcohol 3 opciones sin alcohol	Carta de cócteles: 9 opciones con alcohol 3 opciones sin alcohol	La variedad de la carta en ambos hoteles ha sido similar. Aunque los cócteles en la carta del hotel A resultaban ser más conocidos que los de la carta del hotel B.
Calidad de los cócteles	Buena calidad	Media	Tanto el sabor como la presentación de los cócteles del hotel A han resultado ser superior al del hotel B.
Tiempo de elaboración de los cócteles	15 minutos	10 minutos	

Interpretación de los datos

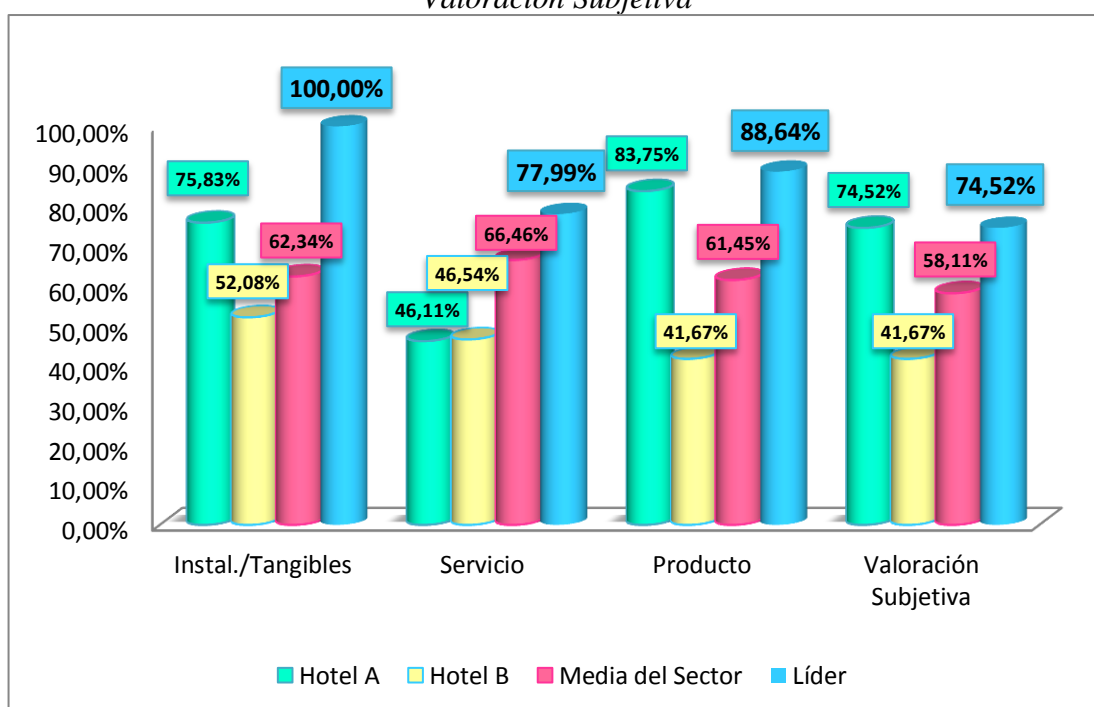
Valoración global del departamento



Fuente: EMC²

Podemos observar que la nota global en el departamento del bar obtenida por el Hotel A está dentro de la nota de la media del sector. Por lo que podemos decir que está cumpliendo con los estándares de la calidad. Aunque está muy lejos de la nota líder por lo que hay aspectos en los que debe mejorar. Por otra parte, la nota global obtenida por el Hotel B está por debajo de la nota media, por lo que debería identificar sus debilidades y mejorar, y como mínimo alcanzar la media del sector para poder así ser competitivo.

Valoración Subjetiva



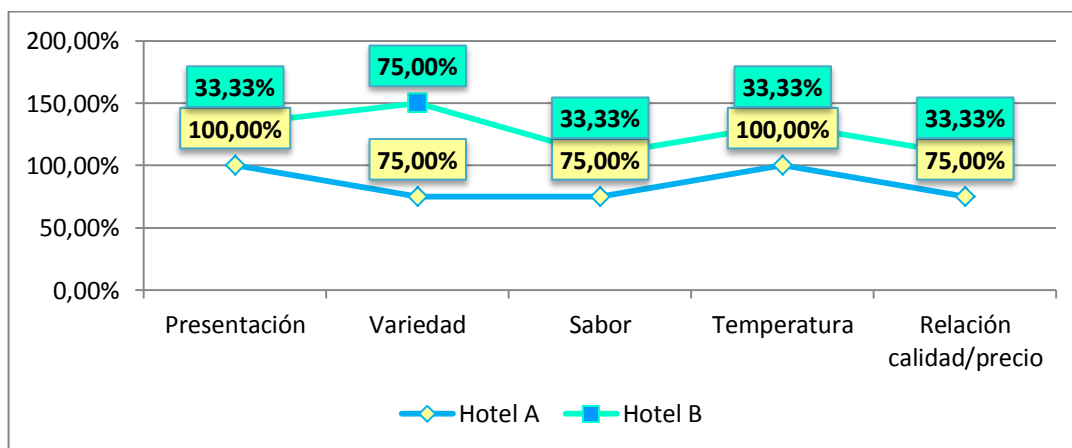
Fuente: EMC²

En cuanto a la valoración subjetiva, el Hotel A supera en todas las dimensiones evaluadas menos en el servicio al Hotel B.

El Hotel A supera la media del sector en todas las dimensiones excepto en el servicio en la que se encuentra un 20% por debajo. Podemos decir que dicho hotel está siendo competitivo, pero todavía podría mejorar y alcanzar al líder.

A lo que se refiere al Hotel B no ocurre lo mismo, aunque en el servicio está muy poquito por encima del Hotel A, en todas las dimensiones se encuentra por debajo de la media del sector. Por lo que su objetivo debería ser mejorar para alcanzar al menos a la nota media.

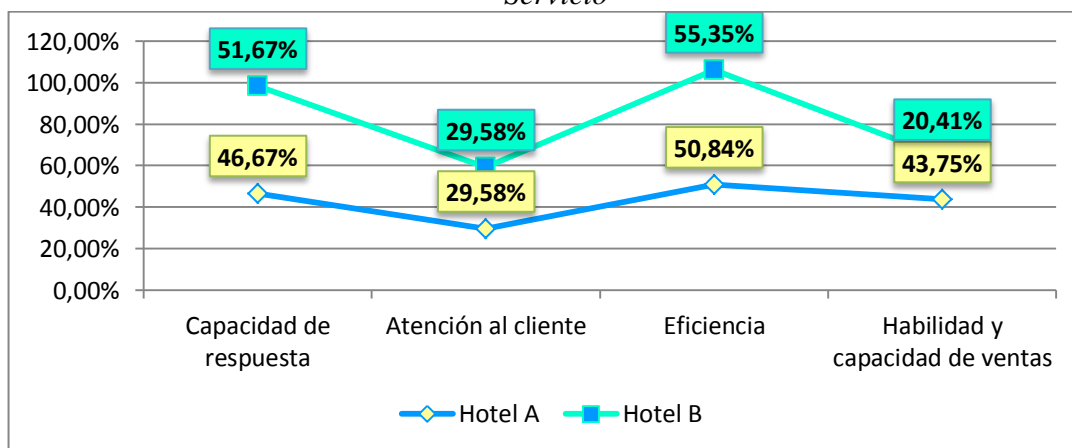
Producto



Fuente: EMC²

Podemos observar que al centrarnos en el producto, en este caso los cócteles consumidos. El Hotel A vuelve a obtener con un gran margen de diferencia, el mejor resultado. A partir de la gráfica anterior, podemos interpretar que el auditor ha quedado muy satisfecho con el producto en el que hay un margen pequeño de mejora. Por lo que el hotel va en buen camino. En cambio, con los cócteles consumidos en el Hotel B según el auditor hay mucho que mejorar. Por lo que el hotel debería “ponerse las pilas” en ese aspecto.

Servicio



Fuente: EMC²

A lo que se refiere al servicio, podemos observar que los dos hoteles están prácticamente a la par. Exceptuando la habilidad y capacidad de ventas en la que el Hotel B ha obtenido mejor puntuación que el Hotel A. Aunque los resultados de ambos hoteles son similares no significa que estén siendo competitivos, ya que las puntuaciones son muy bajas. Por lo que podemos interpretar que la dimensión de servicio es una cosa a mejorar en ambos hoteles.

Podemos concluir diciendo que aunque el Hotel A está por encima del Hotel B a lo que a calidad se refiere. Ambos hoteles tienen cosas a mejorar porque están muy lejos de la nota del líder. Pero sobre todo el Hotel B que en muchas ocasiones según el auditor no se encuentra ni dentro de la media del sector que es la principal referencia para ser competitivo.

Finalmente, quisiera agradecer a *EMC*² por abrirme sus puertas y permitirme trabajar con su equipo, quienes me han tratado con mucha amabilidad y han hecho de esta experiencia algo positivo. Sin su colaboración no podría haber realizado la parte principal de este trabajo de fin de grado.

BIBLIOGRAFIA

- Arbós, L. C. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación* Profit Editorial. Recuperado el 22 de febrero de 2014 de <http://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=uoaaxj6zxZsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=costes+de+calidad+y+de+no+calidad,+gesti%C3%B3n+de+calidad%22+&ots=FiYILvVNdP&sig=ZoPMsUOj5YD02WgACNQx16kdpYI#v=onepage&q=costes%20de%20calidad%20y%20de%20no%20calidad%2C%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%22&f=false>
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente* AEC
- Boxwell, R.J (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid. Editorial McGraw-Hill
- Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice.
- Ejemplos de técnicas para medir la satisfacción de clientes, (2013, 12 de febrero), Inaedis. Recuperado el 13 de marzo de 2014, <http://www.inaedis.com/tecnicas-para-medir-la-satisfaccion-de-clientes/>
- EMC² . Recuperado el 11 de mayo de 2014, <http://mc2calidad.com/>
- Galgano, A. (1993). *Calidad total*. Madrid: Díaz de Santos
- Horovitz, J. (1993). *La calidad del servicio*. Madrid: McGRAW-HILL
- Martínez Caraballo, Noemí. (2008). Midiéndola satisfacción del cliente y la calidad del servicio. *Estudios sobre consumo*, (83), 69-78.
- Peters, T. (2010). *The Tom Peters seminar: Crazy times call for crazy organizations*. RandomHouse LLC.
- Cruz Ros, S. (2010). Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: Un análisis comparativo entre enfoques. *Dirección y Organización*, (33), 63. Recuperado el 21 de febrero de 2014 de <http://revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewFile/88/88>
- Robledo, M.A. (2003). *Gestión de calidad*. Palma: Interactiva