

# Gerencia de Servicios de Calidad

IGNACIO BURGOS

*La gerencia tiene que aprender a oír los sonidos del silencio de los consumidores*

## Resumen

Teniendo en cuenta que cada día que pasa la economía de mercado-servicios adquiere más y más relevancia, hemos considerado que es conveniente ofrecer a nuestros profesionales de la gerencia una visión de la importancia que tiene este enfoque gerencial, que no es nuevo pues comenzó en 1980 en Escandinavia, pero que hoy en día ha adquirido una gran importancia debido a la globalización de bienes y servicios, a la hipercompetencia y a la cada vez mayor importación de productos terminados por la deficiente producción en el país.

**Palabras clave:** Gerencia, servicios de calidad.

## Abstract

Taking into account that everyday that goes by the market-services sector of the economy becomes more and more important, we have considered that it is convenient to offer to our professional managers a view of the importance of this managerial aspect that, to be exact is not new as it started in Scandinavia in 1980 but has acquired today great importance due the globalization of good and services, to hyper competition and in the constantly increasing importation of finished goods due to insufficient production.

**Key words:** Management, Quality Services.

## Introducción

El tan conocido concepto de que el cambio es la única variable constante alcanza mayor significación si tenemos en cuenta que el negocio hoy está orientado al cliente, suministrándole calidad de servicio para obtener y mantener su lealtad para con la empresa, negocio o institución.

Hoy en día toma más y más relevancia la cultura del servicio que la industrial. Si analizamos las etapas de la gerencia podemos ver que hace muchos, pero no tantos años, hasta mediados del siglo XVI la economía tenía como base el campo, pero a partir de 1760, con la Revolución Industrial, en Inglaterra da comienzo lo que se conoce como gerencia tradicional, para llegar hoy día a la gerencia de servicios de calidad.

Cabe aquí preguntarse si hemos visualizado alguna vez cómo está cambiando el comportamiento del entorno y cómo es o sigue siendo nuestra cultura interna y si estamos adecuándonos a las nuevas exigencias del mercado, competidores y compradores; si hemos definido de nuevo nuestras áreas de trabajo, prioridades de mejoramiento y áreas de innovación. ¿Lo hemos hecho?

Es importante el concepto de que todos en la organización debemos escuchar muy atentamente la voz del cliente con claridad y sin filtros, incrementar nuestro capital intelectual para mejorar nuestra capacidad para la innovación y creatividad y así complacer consistentemente al consumidor. No olvidemos que el capital intelectual es el que genera el cambio (Ochoa, 2004).

## Etapas de la gerencia

Desde el punto de vista gerencial, la gestión de negocios ha pasado y seguirá pasando por varias etapas que, en forma resumida, serían las siguientes:

**Gerencia primitiva** o gerencia del campo, que se caracterizaba por el trabajo manual, artesanal y casero y es, también, conocida como «pre-gerencia». Ejemplo de esto sería el artesano que tenía habilidad para elaborar un utensilio para la labranza, siendo su capacidad física de producir una cantidad limitada por mes y eso es lo que vendía, independientemente de que la demanda fuera mucho mayor. Como podrá apreciarse, la escasez de productos era muy grande y el concepto de servicio muy precario.

**Gerencia tradicional** o gerencia industrial, que comienza con la Revolución Industrial en Gran Bretaña entre los años 1760 y 1830, que tuvo su origen con las invenciones mecánicas, siendo el rasgo principal la sustitución de la gerencia primitiva por la de la fábrica, que se caracterizó por la invención de la máquina de vapor.

En ese entonces la gente, el consumidor, no era importante para la gerencia pues tan grandes eran las necesidades del comprador que las industrias fabricaban en masa para las masas, no siendo importantes los deseos del cliente. Sin embargo, con el paso del tiempo y debido al constante incremento de la competencia el consumidor comenzó a cobrar valor e interés y significación y se empezó, aunque tímidamente al principio, a buscar la forma de complacerlo, aunque sólo sus necesidades primarias y manifiestas. Con el tiempo la industria empezó a tener en cuenta no solamente lo esencial, sino también, sus ilusiones y ambiciones.

Este tipo de gerencia –la tradicional–, que también se utiliza en nuestro país por la mayoría de las empresas, está mejorando constantemente, aun cuando nuestros ejecutivos son un poco renuentes a delegar autoridad en sus colaboradores y en compartir la gerencia.

No cabe duda que este tipo tradicional ha pasado y está pasando por una serie de etapas y técnicas de gestión que han ido mejorando la dirección empresarial y que podríamos resumir en las siguientes (Burgos, 2005): orden y control (Taylor, 1900-1915; Mc Gregor, 1960); importancia del todo (Weber, 1947); recursos humanos, calidad, productividad y justo a tiempo, gerencia por objetivos (Hay, Deming, Juran, Taichi y Feigenbaum, 1940-1980), círculos de calidad (Ishikawa, 1985); gerencia participativa (Frank, Gilber, Anthony (1970); gerencia por proyectos (Conway,

1980); y otras tales como, reingeniería, gerencia por competencias, *six sigma* y gerencia estratégica (Mikel, 2000; Plotkin, 2003), siendo ésta la que está en mayor uso hoy día.

**Gerencia de la calidad del todo** o gerencia de innovación, que tiene como filosofía el hacer las cosas bien desde la primera vez, siempre, y para siempre, con el fin de romper con esta no buena costumbre que hemos observado y venimos observando en un importante número de organizaciones y que pudiera resumirse en:

- ... los productos salen con pocos defectos... pero con defectos.
- ... los despachos salen con demoras o con pocas demoras... pero con demoras.
- ... los servicios ofrecidos se cumplen más o menos en calidad y tiempo... pero siempre más o menos.
- ... siempre necesitamos más espacio y tiempo... lo que nos cuesta más dinero.
- ... hay procesos que siempre originan desperdicios... y siguen originándolos (Burgos, 2005).

Con estos simples ejemplos podemos visualizar la importancia tan grande que tiene desde el punto de vista competitivo, de imagen corporativa y de rendimiento sobre la inversión, el adentrarse en la gerencia de la calidad del todo.

El origen de esta filosofía está en los profesores Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Crosby, Conway, etc, cuando a principios de los años 40 el profesor Deming lanzó el concepto de calidad del todo en todos los procesos. No es fácil adoptar esta filosofía gerencial, pero nosotros nos dimos cuenta de que éste era un muy buen camino para seguir siendo exitosos y que necesitábamos mejorar las capacidades intelectuales del personal, y así lo hicimos, con asesoría de terceros, con lo que logramos lo que denominamos *Masa crítica humana*, que consiste en:

- 1° Conocimiento estratégico (visión de futuro)
- 2° Iniciativa (pro-actividad y análisis)
- 3° Autoestima (aprender y sentirse útil)
- 4° Liderazgo (de excelencia e inferencia)
- 5° Capacidad de adaptación (cambio)
- 6° Gerencia compartida (delegación, flexibilidad)
- 7° Creativo e innovador (trabajo en equipo)
- 8° Decisor y comunicador (compromiso y pertenencia)

9° Desarrollo personal (capital intelectual)

10° Saber sonreír (Burgos, 2005).

Así pues, aprendimos que la calidad del todo debe ser considerada como una filosofía estratégica sostenible en el tiempo, pues contribuye a la creación de una ventaja que puede aglutinar simultáneamente otras muchas estrategias. Esta gerencia es, también, considerada una habilidad o competencia muy importante pues genera permanentemente atributos de diferenciación al estimular la innovación y creatividad y el sentido de compromiso y de pertenencia del personal, lo que hace que se incremente el valor que percibe el consumidor.

La gerencia de la calidad del todo, al analizar y mejorar los procesos internos de la empresa estimula la innovación de manera permanente, lo que permite introducir novedades para satisfacer un mercado cada vez más exigente y competitivo (y creemos que la empresa que no innova constantemente se estanca). La innovación es el resultado del uso del capital intelectual de la gente de la organización. A finales de los años 80, Crosby (1989) popularizó el concepto de «cero defectos» como orientación al control de calidad. De este concepto nació la idea plasmada en Six Sigma (Mikel, 2000; Plotkin, 2003), que consiste en la eliminación de todos los errores por muy pequeños que puedan ser pues, lógicamente, un error tiene un costo que es absorbido por la empresa y trasladado al consumidor. El concepto de lograr casi la perfección es muy loable pero no fácil de obtener, como ha sido demostrado por muchas compañías en el mundo, algunas también en Venezuela que, al cabo de uno o dos años, tuvieron que regresar al modelo de calidad sugerido por Deming y que aún se utiliza. No podemos dejar de mencionar que algunas compañías japonesas han tenido éxito con Six Sigma (Mikel, 2000; Plotkin, 2003), pero no debemos olvidar que la mentalidad de su población y de su sentido de disciplina es muy diferente al occidental.

La gerencia de la calidad del todo consiste en hacer uso de la capacidad de innovación y creatividad del personal que, trabajando en equipos de alto desempeño, analizan los procesos (administración, manufactura, garantía de calidad, distribución y mercadeo) paso por paso y descubren cuáles podrían eliminarse, o reducirse su tiempo de ejecución. Lo modificaban, probaban la modificación y la misma pasaba a análisis de expertos que lo evaluaban en la práctica y después se aprobaban como procesos oficiales.

Nosotros tuvimos varios casos que no solamente fueron aprobados por la casa matriz de nuestra empresa, sino que fueron adoptados internacionalmente.

No nos olvidemos que en muchos casos hacemos las cosas como las hacemos porque «siempre las hemos hecho así».

**Gerencia estratégica** o gerencia para el futuro, que tiene necesidad constante de contestar estas preguntas:

- 1° ¿Cómo y por qué unas empresas logran superar a otras y se mantienen competitivas en el tiempo?
- 2° ¿Cómo, de qué manera, mantienen la fidelidad de los clientes?
- 3° ¿Qué es lo que, a partir de ahora, debemos hacer para convertirnos en fuertes rivales?

Existen tres actividades básicas que, según Dess y Lumpkin (2003), son las siguientes:

- 1° el análisis estratégico, que requiere de un detallado examen de las metas de la empresa y un completo estudio de su entorno y del ambiente interno; 2° formulación estratégica para la generación de estrategias competitivas difíciles de imitar; y 3° la implantación estratégica, que debe asegurar que las estrategias seleccionadas se lleven a cabo eficaz y eficientemente.

La toma de decisiones estratégicas debe tener en cuenta el pensamiento estratégico, la planificación estratégica y los análisis internos de la organización, como el FODA o DOFA, la cadena de valor, las cinco fuerzas y las barreras de entrada y de salida de Porter (1985-1998) y del entorno económico, político y social. Por supuesto que todo esto requiere de proyectos, planes de acción, incentivos, control adecuado de actividades, clara comunicación de las estrategias y motivación del personal a todo nivel, lo cual es muy importante pues, a veces, la estrategia no es exitosa por defectos en la ejecución Kaplan y Norton (2005) mencionan que en un estudio realizado por ellos encontraron problemas a nivel ejecutivo y del resto del personal relacionados con fallas de información, motivación y sentido del compromiso. Por supuesto que esto no es muy común en todas las organizaciones, afortunadamente. ¿Es así?

Con base en nuestra experiencia de algo más de nueve años, podemos definir a la gerencia estratégica como un «proceso científico de investigación, pensamiento, análisis, innovación y decisión, acción, evaluación y control de ambiente interno y del entorno, orientado, todo ello, a la creación de estrategias competitivas sostenibles en el tiempo para obtener un crecimiento en ventas y utilidades por encima del promedio de sus competidores, con el fin de lograr un valor neto para la empresa y sus activos tangibles y un incremento del valor de las acciones en el mercado de valores, y todo ello unido a la responsabilidad social como respuesta a las necesidades de la sociedad» (Burgos, 2007).

Si bien esta definición es algo extensa, no menos amplias son las oportunidades y amenazas derivadas de la globalización y la hipercompetencia.

Como no es la idea de este trabajo desarrollar el tema estratégico no nos entretendremos en esta área, pero sí queremos mencionar que toda estrategia debe contemplar imagen, tecnología, innovación, características especiales, distribución, servicio al cliente y la relación precio-calidad, pues las estrategias nos dicen qué camino debemos seguir para obtener los objetivos programados, su incidencia relativa en las áreas funcionales y las actividades que se deben realizar para la generación de valor. Como sabemos, toda estrategia debe tener límites.

Deseamos compartir con ustedes algunos conceptos estratégicos que consideramos importantes:

- La empresa necesita, además de la misión y visión, una agresiva estrategia competitiva de crecimiento permanente en el tiempo, bien definida, ambiciosa y bien comunicada.
- No hay que vender productos sino satisfacer ilusiones, y para ello la oferta debe contemplar producto, precio, oportunidad de mercado y ofrecer valor al consumidor.
- La empresa tiene que poner al cliente en el centro de su pensamiento estratégico y no en la competencia, ni en la imitación.
- La innovación en valor es suministrar algo absolutamente nuevo y superior al comprador, aumentando el valor percibido, y contribuye a redefinir los problemas y explotar oportunidades encontradas.
- La estrategia basada en la competencia pierde valor en la economía actual, porque la oferta supera a la demanda (rivalidad).

## Gerencia de servicios de calidad

La gerencia de servicios o gerencia para el cliente es considerada como un instrumento de elevada competitividad pues es un ofrecimiento invisible pero real. Este nuevo estilo gerencial comienza a principios de 1980 en Escandinavia (Albrecht y Zemke, 2006)

El mundo de la industria está cambiando al mundo del servicio, por lo que las empresas deben estar orientadas al cliente y dirigidas a suministrar calidad para mantener la lealtad del consumidor a través de la constante agregación de valor, para que así pueda percibir que nuestro producto es único y el mejor. El servicio debe ser considerado como una herramien-

ta de alta competitividad, pues es una oferta no material pero evidente.

Hoy día, y cada vez más, el servicio es un instrumento estratégico de mercadeo orientado a complacer al cliente la primera y todas las veces. Es, por otro lado, un valor inmaterial para que el consumidor perciba como único nuestro producto y el mejor en el mercado, no reemplazable por ningún otro.

La estrategia comunicacional debe ser considerada como el «neurocuoremarketing», que consiste en el estudio de la mente en algún lugar del cerebro y la parte afectiva de la persona en donde muchas veces las ilusiones actúan sobre el pensamiento analítico, influenciando sobre la decisión.

Las empresas deben crear, con la colaboración de todo el personal, una cultura de servicios de alta calidad y, en función de la misma, reestructurar la compañía, los procesos y su actitud, además de concientizar a los empleados de que todos somos servidores internos y externos. Para ello, la organización, la gerencia, debe incrementar la autoestima y desarrollar el capital intelectual de todos los colaboradores, motivándolos y dirigiéndolos para que se desarrollen como personas y adquieran sentido de compromiso y de pertenencia.

Para el profesor Peter Drucker, «servicio es la materia prima de una economía basada en la información». De ahí la importancia de las TIC's, entre otras tecnologías / técnicas, sin dejar de lado la masa crítica humana, que vimos anteriormente.

Nuestra experiencia nos dice que el líder de calidad tiene por función sumar voluntades para triplicar resultados y por ello nos atrevemos a decir que el éxito *per se* no existe, ya que detrás del mismo siempre se esconde un pensamiento profundo y mucho trabajo.

Como lo mencionábamos en la «Introducción», los negocios han pasado por varias etapas, desde la individual-artesanal a la industrial y de éstas dos a la de la calidad del todo con la participación de la gerencia estratégica. Todas ellas, y desde los años 80, han sido beneficiadas con la utilización de la gerencia de servicios de calidad, que es la que estimula la obtención de mayores resultados de los esfuerzos individuales del personal.

La gerencia de servicios de calidad tiene por objeto transformar la cultura interna de la empresa para orientarla a la satisfacción permanente del consumidor y, para ello, requiere la generación de una auténtica estrategia competitiva en el tiempo, requiriéndose un fuerte liderazgo transformacional y compartido como parte del pensamiento estratégico.

Esto con el fin de maximizar la satisfacción del cliente a través del servicio personalizado. No olvidemos que el concepto de calidad se refiere a cualidades especiales que permiten que el producto (bien o servicio) sea apreciado como diferente, mejor, único y no imitable.

Esta gerencia está siempre orientada hacia el cliente pues la organización existe por el cliente y para el cliente. Tenemos que aceptar el hecho de que vivimos en una economía de servicios y, por lo tanto, la gerencia debe aceptar esta realidad pues el cambio es la única variable constante. Por supuesto que esta orientación y compromiso de lograr la fidelización del consumidor no es una panacea, pero su implantación tiene que ser efectiva, eficaz y eficiente desde la primera vez siempre y para siempre y en el momento apropiado, pues actúa sobre el poder discrecional de compra del cliente que busca la oportunidad de satisfacerse siempre.

En nuestra experiencia tuvimos la oportunidad –y la necesidad– de aprender a oír los sonidos del silencio del cliente, a percibir sus ilusiones, a conocer sus necesidades y deseos no expresados y sus dudas no compartidas, siendo en ese momento –y no en otro– cuando concientizamos que lo más importante –y recalamos, lo más importante–, que un gerente debe saber oír es el pensamiento imaginario del usuario para personalizar la calidad del servicio, satisfacer al consumidor y, así, ganar su lealtad.

Es un axioma que a mayor demanda mayor competencia, y según Albrecht y Zemke (1985), para entrar exitosamente en la gerencia de servicios las organizaciones tienen que desarrollar la habilidad de pensar estratégicamente y la de administrar eficaz y eficientemente el desarrollo y prestación del servicio, capacidades éstas que siempre deben tenerse en cuenta.

No olvidemos que el servicio es una herramienta eficaz de mercadeo orientada a complacer al cliente siempre, pues es un producto intangible y un valor agregado gratuito que le produce satisfacción permanente.

Cada día tenemos más organizaciones dedicadas al servicio y, por ello, nuestra gerencia debe estar muy pendiente de ofrecer una muy buena calidad de este intangible. En nuestro caso/país, podemos poner como ejemplo algunas de las muchas organizaciones que se dedican al servicio, como por ejemplo la Oficina de Farmacia, las droguerías, clínicas y hospitales privados y públicos, los bancos y otras entidades financieras, tarjetas de crédito y débito, seguros, celulares, computadoras, colegios, liceos, universidades y otros institutos educacionales, servicios legales, *outsourcing*, etcétera.

Es sabido que las empresas que pueden adaptarse rápidamente enfrentan con éxito el cambio competitivo, pues la flexibilidad organizacional es la mejor respuesta para aprovechar con celeridad situaciones de incertidumbre, ya que mantener la fidelidad de los clientes es la ventaja competitiva que en realidad crea barreras de entrada a otros nuevos competidores.

Para Fishman (1997) «un buen servicio es resolver un problema, un gran servicio es ir más allá de la superficie del mismo, es decir, es dar algo que nadie espera recibir y se basa en escuchar, aprender y refinar».

Sugerimos que para hacer esto tuvimos primero que «hacer» a nuestro personal para que acepten, crean y colaboren con el concepto de servicio y después a enseñarlos a hacer los productos, excediendo de manera creativa las expectativas de los clientes.

Deseamos transmitir nuestra experiencia cuando decidimos cambiar nuestra cultura organizacional para obtener la calidad del todo (procesos administrativos, procedimientos de manufactura y garantía de calidad, de mercadeo y comercialización), con el fin de ofrecer al consumidor no sólo una mayor calidad de producto tangible sino un mejor producto intangible, es decir, servicio de calidad.

Realmente, nuestra orientación estuvo dirigida fundamentalmente a la modificación de los procesos internos con el fin de reducir costos operacionales y mejorar los servicios hacia el cliente interno y externo.

Así pues, comenzamos por suministrar a los 220 empleados charlas o talleres de 20 horas, en grupos de 30, de diversos departamentos, pues consideramos como muy importante que todos se consideraran «la compañía» y no miembros de un determinado departamento, ya que era importante enfatizar el sentido global de pertenencia para con toda la organización.

Los talleres se basaron sobre autoestima y después sobre gerencia de servicios de la calidad, orientados a servir tanto al cliente interno como a externo pues, si no creábamos la necesidad de dar ese servicio entre los empleados, difícilmente podríamos transferir este intangible al cliente externo. El concepto básico a transferir fue que independientemente de los departamentos, «la compañía era una sola y uno solo el cliente». El tiempo de aprendizaje y concientización inicial fue de tres meses, pero el entrenamiento se mantuvo de manera consistente a través de la comunicación permanente y abierta entre los equipos de trabajo de alto desempeño, reforzando así el mensaje.

Por supuesto que encontramos problemas con algunos empleados (8%), particularmente de posiciones no ejecutivas, los cuales se solucionaron con más entrenamiento, pero lo más grave es que dos de los seis directores no compraron la idea inicialmente aunque no se opusieron, y fueron muchos los esfuerzos que tuvimos que hacer para que aceptaran el nuevo cambio de cultura (Nota: uno de ellos renunció al cabo de cuatro meses).

Lo que sí aprendimos es que la gerencia tiene que enfatizar más el liderazgo, la creatividad y la buena y permanente comunicación pues el éxito de hoy genera más éxito, pero el mismo no es garantía del mañana, por lo que no podemos descuidarnos pues, como dicen Peter y Waterman (1982), la gerencia debe estar cerca del cliente; y nosotros adicionales en cualquier lugar y en todo momento.

Debemos tener en cuenta que cada empresa debe generar su propia cultura de servicios, dependiendo del tipo de negocio en el cual compete y, lo más lógico, la estrategia no puede ser la misma para una oficina de farmacia, por ejemplo, que para una agencia de viajes o un banco, o un parque de diversiones.

La implantación de la gerencia de servicios de calidad requiere de un muy fuerte y permanente compromiso y de todos los ejecutivos y de todos los empleados, siendo indispensable la orientación hacia el cliente tanto de la empresa a través de sus ventajas competitivas, como del personal con sus competen-

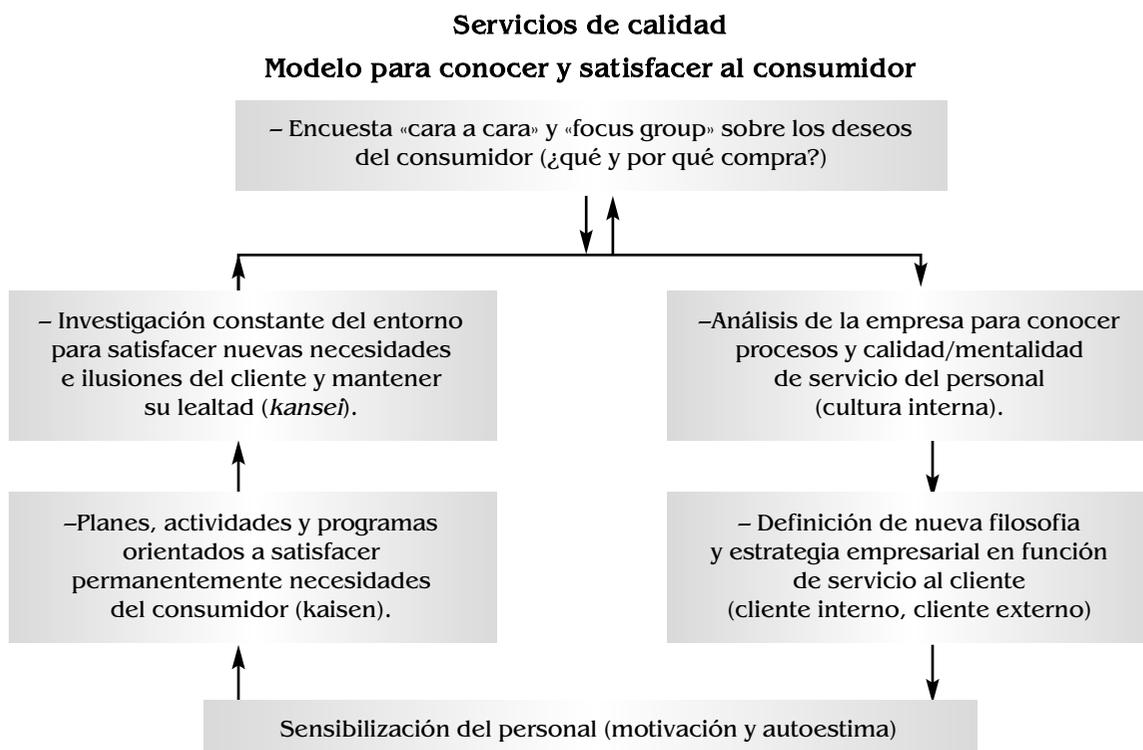
cias distintivas, al igual que su capacidad imaginativa, planificación y recursos. ¿Es fácil? No. ¿Es posible? ¡Sí!

La experiencia nos indica que una buena secuencia de actividad para diseñar un modelo de servicios (ver figura):

La calidad de servicio que ofrezcamos debe ser permanente y significar algo valioso y único para el cliente y difícil de imitar por la competencia. De esta manera podremos mantener la fidelidad del consumidor pero, para ello, cada empleado debe estar comprometido con el concepto o filosofía de que la calidad del servicio al cliente soy YO. Todos los departamentos deben dar soporte a los otros para que funcione el compromiso del servicio al cliente interno y por lo tanto al cliente externo, que es la razón de nuestro negocio, y que todos se sientan satisfechos y gratificados.

#### PROCESO

Para crear una gerencia de servicios y su correspondiente estrategia básica, lo primero que sugerimos que debe hacerse es un estudio de mercado que contemple dos áreas de los consumidores: la psicográfica, es decir las preferencias, actitudes de compra, creencias, sistemas de valores, hábitos de vida e ilusiones y la demográfica, como por ejemplo edad, sexo, profesión, ingresos y situación económica familiar.



En líneas generales, para conocer y evaluar las motivaciones de compra de los consumidores se debe formular una estrategia competitiva empresarial, siendo necesario realizar un buen estudio del mercado tomando en cuenta la gente y los competidores, una redefinición de misión (si fuera el caso) y análisis crítico de la estructura de la empresa en función de los resultados de la investigación de campo, como por ejemplo, procesos internos y mentalidad de servicio de *todo* el personal. Se recomienda primero un análisis cualitativo como sesiones de grupo, entrevistas a expertos para que los resultados permitan estructurar la investigación cuantitativa a través de tres o cuatro grupos de trabajo *focus group*, de entre 8 a 10 personas seleccionadas previamente, respetando el estrato social, edad y sexo de cada grupo, como por ejemplo mujeres entre 30 y 45 años, estratos ABC. También, pueden hacerse entrevistas cortas «cara a cara» para conocer algún tema específico.

Dentro del área farmacéutica, a nuestro juicio, la investigación para la creación de una gerencia de servicios de calidad en una oficina de farmacia podría ser aquella que contemple los siguientes atributos: 1° servicio personalizado, 2° mercadeo y publicidad, 3° imagen profesional, 4° precios, 5° conciencia comunitaria, 6° localización cercana a otros servicios y 7° localización cercana a la casa de habitación (Smith y Coons, 1992); y, también, lo que piensan y sugieren otros farmacéuticos regentes –gerentes– que entrevistemos.

Se sugiere que esta investigación se realice «cara a cara» con los clientes de la farmacia, personalizando la encuesta pues la personalización es ayudada por el lenguaje corporal ya que, junto con la comunicación verbal, favorece la interacción entre las personas. Favor ver el cuadro que aparece de seguidas bajo el nombre de «Análisis de las Motivaciones de Compra», cuyos resultados deben utilizarse para definir una estrategia de negocios cuyo fin debe ser obtener la lealtad del consumidor.

**Análisis de las motivaciones de compra**

	Si	No
El farmacéutico		
1.1- Siempre habla conmigo	( )	( )
1.2- Es amistoso, conoce mi nombre	( )	( )
1.3- Me aconseja sobre los efectos secundarios e interacciones de las drogas	( )	( )
1.4- Se interesa por mi salud	( )	( )
1.5- Siempre tiene las medicinas que yo utilizo y mantiene un record de mis prescripciones	( )	( )

1.6- Es un buen consejero	( )	( )
1.7- Conoce muy bien drogas iguales o equivalentes terapéuticos	( )	( )
1.8- Entiende mi problema	( )	( )
1.9- Proporciona rápido servicio	( )	( )
1.10- Me informa cómo y cuándo debo tomar las medicinas	( )	( )

El personal

2.1- Es cálido	( )	( )
2.2- Todos entienden mi problema y desean ayudarme	( )	( )
2.3- Conocen mi nombre	( )	( )
2.4- Ofrece servicio personalizado de calidad	( )	( )

3- Economía

3.1- Descuentos aceptables sobre precios de venta al público	( )	( )
3.2- Ofrece productos genéricos (buen surtido)	( )	( )
3.3- Ofrece y promociona ofertas especiales	( )	( )

El local

4.1- Cerca de mi casa	( )	( )
4.2- Cerca de mi médico	( )	( )
4.3- Limpio y luminoso	( )	( )
4.4- Tiene estacionamiento	( )	( )
4.5- Se encuentra dentro o muy cerca de un centro comercial	( )	( )

Otros servicios

5.1- Entrega de productos a domicilio con un pequeño cargo adicional	( )	( )
5.2- Chequeo de presión arterial gratis	( )	( )
5.3- Abierto las 24 horas y también sábados y domingos	( )	( )
5.4- Rapidez en todos los servicios y particularmente en caja, evitando colas en lo posible	( )	( )
5.5- Baños, teléfonos y otros servicios	( )	( )

Sexo entrevistado: Femenino ( ) ( ) Masculino ( ) ( )

Edad aproximada: Femenino ( ) ( ) Masculino ( ) ( )

Fuente: Smith & Coons (1982)

Al analizar los resultados de la encuesta antes mencionada podremos observar que, de acuerdo con estudios en otras áreas, son más las mujeres (80%) que hombres que compran medicinas y que cuando lo hacen saben lo que quieren comprar y en qué farmacia, siendo la edad promedio de las compradoras entre los 30 y 45 años. Lo que sí se observa es que los diferentes grupos demográficos tienen, lógicamente, diferentes necesidades.

En este momento es que la empresa debe comenzar a redefinir su filosofía empresarial (misión, valores, principios, objetivos estratégicos, alternativas estratégicas y visión) y generar una diferente para cumplir con el nuevo modelo de gerencia de servicios de calidad, la cual debe estar orientada a crear y mantener clientes satisfechos.

La estrategia de servicios de calidad que se genera debe contemplar rapidez, bajos costos, comodidad, eficiencia, excelente servicio, buen surtido, flexibilidad, amabilidad, y gente bien entrenada, motivada y con deseos de servir.

También debe contemplar el «paquete» de servicios que ofrece. Por ejemplo, las compañías de turismo ofrecen un paquete que incluye traslado de la casa de habitación al aeropuerto, pasajes de avión, traslado del aeropuerto de destino al hotel seleccionado, dos comidas diarias, visita a varios museos, etcétera.

Si nos referimos a una oficina de farmacia el «paquete» de servicios que debería ofrecer –y que el paciente puede encontrar– es una gran dosis de tranquilidad física y mental a través de un servicio personalizado, utilizando el lenguaje corporal y verbal para favorecer la interacción entre las personas (empleado-paciente). Para ello hay que preparar al personal, con el fin de hacer uso talentoso e inteligente del conocimiento humano a través de capacitación, comunicación, motivación, desarrollo individual, evaluación y compensación de todos los empleados –la mayoría de las veces oculto, a pesar de que es el que genera la competitividad.

La estrategia de servicios de calidad tiene que ser permanente en el tiempo y, para ello, debe tener en cuenta los cambios en el mercado y la dinámica para anticiparse a los deseos y necesidades del cliente. Esto se obtiene a través del pensamiento estratégico haciendo uso de escenarios, que no son más que una secuencia de decisiones hacia adelante donde la intuición y capacidad de inferencia de la gerencia juegan un gran papel para establecer nuevas metas analizándolas hacia atrás.

Sugerimos lean de nuevo los cinco conceptos estratégicos mencionados al final del resumen de

*gerencia estratégica*, pues son perfectamente aplicables a esta *gerencia de servicios de calidad*.

No nos olvidemos que la percepción de la realidad de servicio depende de la noción de valor que tenga el cliente –de ahí la necesidad de monitorear constantemente el cambiante entorno–, y deseamos enfatizar que la implantación de un modelo de gerencia de servicios de calidad requiere de un fuerte compromiso de la alta gerencia y de todos los empleados, siendo necesaria una positiva orientación hacia el cliente tanto de la empresa (ventajas competitivas) como del personal (competencias distintivas), al igual que capacidad imaginativa y estratégica.

Finalmente, ofrecemos algunas ideas que pudieran aumentar la fidelidad de los clientes actuales y cómo obtener la lealtad de otros nuevos:

1. Diseñar un programa computarizado simple y orientado a suministrar un mayor y mejor servicio al cliente, diseñando una ficha que contenga la siguiente información relacionada con el mismo.

- ⊗ Nombre completo (para llamarlo por su nombre)
- ⊗ Fecha de nacimiento (día y mes, nunca año, para llamarlo por teléfono y felicitarlo)
- ⊗ Dirección, teléfonos de habitación y trabajo (por si eventualmente tenemos el servicio de entrega a domicilio/trabajo)
- ⊗ Medicamentos que habitualmente consume y periodicidad de compra
- ⊗ Hobbies más importantes
- ⊗ Otros

2. Ofrecer servicio gratuito de búsqueda y entrega rápida de algún medicamento que esté en falla en un momento determinado, previo arreglo con otra farmacia (de esta manera, además de un mejor servicio ambas farmacias pueden reducir inventarios).

3. Crear secciones especiales y visibles en pequeños estantes con productos y otros enseres relacionados con enfermedades crónicas, tales como por ejemplo diabetes, obesidad y reumatismo.

4. Ofrecer servicio gratuito de toma de tensión arterial, previa una cantidad de compra anteriormente determinada.

### ¿Por qué el cliente regresa a comprar?

#### a) Área humana:

1. Trato personalizado, cortés, cálido, de todos los empleados.

2. Sentimiento de preocupación por mi problema médico.
3. Atención con calidad humana; me hacen sentir comprendido.
4. Excelente servicio de todo el personal
5. Aceptan quejas con amabilidad.

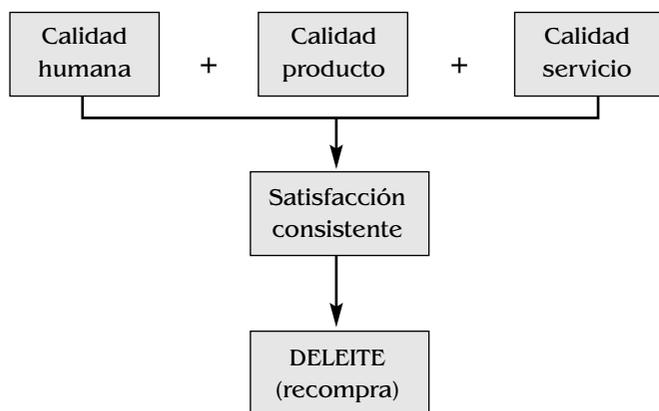
**b) Inventarios:**

1. Siempre consigo lo que necesito, tanto medicamentos, cosméticos, cosmeceúticos y misceláneos.
2. Existencia de autoservicio (planograma).
3. Variedad de marcas y genéricos.

**c) Servicios:**

1. Rapidez y atención amable.
2. Pocas colas para pagar.
3. Local abierto todos los días, incluyendo los festivos.
4. Buen estacionamiento, y seguro.
5. Vacunación y laboratorio de análisis.
6. Local siempre ordenado y limpio.
7. Servicio de sanitarios.

**d) Resumen:**



**Referencias bibliográficas**

Albrecht K, Zemke R. 1985. Service America! Doing Business in the New Economy. Published by McGraw-Hill.

Albrecht K, Zemke R. 2006. Gerencia de Servicio. Editorial Panamericana Ltd, Bogotá.

Anthony W. 1984. Gerencia Participativa. México: Fondo Educativo Interamericano.

Burgos I. 2004. Fidelización. Temas para pensar. Revista de la Facultad de Farmacia. 67 (1-2): 25-39.

Burgos I. 2005. Técnicas gerenciales. Cátedra de Post-grado en Mercadeo, Facultad de Farmacia, UCV, Caracas.

Burgos I. 2007. Gerencia Estratégica Empresarial. Temas para pensar. Revista de la Facultad de Farmacia 70(1):3-16.

Crosby BP. 1989. Hablemos de calidad, Editorial McGraw-Hill, New York, USA.

Deming W. 1989-2000. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz Santos, Madrid, España.

Dess G, Lumpkin T. 2003. Dirección estratégica, Editorial McGraw-Hill, Madrid, España.

Fishman C. 1997. ¿Puedo ayudarle? América Económica, Chicago, USA.

Ishikawa K. 1985. ¿Qué es Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Juran J. 1991. Strategies for World-Class Quality. Quality Progress, 24(3):81-85.

Kaplan RS, Norton DP. 2005. La Oficina de Dirección Estratégica. Harvard. Business Review.

Mc Gregor D. 1960. The Human Side Enterprise, Mc Graw Hill Book Co., Nueva York. Chapter 3. Theory X: Traditional View of Direction and Control.

Mikel H. 2000. The Vision of Six Sigma, «Case Studies and Applications», Sigma Publishing Company.

Ochoa MT. 2004. «Comportamiento del consumidor», Post-grado en Mercadeo, Facultad de Farmacia, UCV.

Peters T, Waterman R.H. 1982. In Search of Excellence. New York and London, Harper & Row Publishers.

Plotkin H. 2003. Six Sigma: qué es y cómo utilizarlo. Harvard. Business Review Management /Harald, Mayo.

Porter M. 1985-1998. Competitive Strategy. Creative & Sustainig Superior Performance. The Free Press, New York, USA.

Reitchel FF. 1996. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, Harvard Business School Press, Bain Company Ltd.

Service America, Doing Business in New Economy 1985. Dou Jones, Erwin, Illinois.

Smith H, Coons SJ. 1992. Marketing Pharmaceutical Services. Patron Loyalty, Satisfaction & Preferences. The Haworth Press Inc., Binghampton, New York.

Taylor F. 1900-1915. Scientific Management: Worker productivity is governed by scientific laws if payments based on production Separation of Planning and Doing functions.

Weber Max. 1947. Theory of Social and Economic Organization. New York, Oxford University Press.

Recibido: 15 julio de 2008  
 Aceptado: 15 marzo de 2009