

Metodología PICS

(Productividad integral para el comercio y los servicios)

José Francisco Sánchez Méndez/
Maricela Bravo Alcántara

RESUMEN

El impacto que tienen en las empresas los cambios en el entorno no puede ser evaluado si no se cuenta con una metodología adecuada. Ésta debe considerar factores y variables de precisión, cantidad, calidad, oportunidad y costo / beneficio, relacionados con las expectativas de diversos tipos y capacidades económicas, sociales y culturales de los clientes, al vivir las experiencias de compra o atención a los servicios que requieren.

La metodología PICS (Productividad Integral para el Comercio y los Servicios) fue creada, en el año de 1998, para ser utilizada en la evaluación de empresas comerciales que solicitaban al Banco de México créditos blandos para su crecimiento y desarrollo y la evaluación de su actividad a través del FIDEC (Fondo para el Desarrollo

Comercial), mediante la aplicación de dicha metodología debido a sus factores y flexibilidad.

Considerando que deben evaluarse en su mayoría elementos intangibles, la metodología se basa en el valor perceptivo que guardan dichos elementos con los atributos de la empresa que produce el servicio en cuestión.

PICS METHODOLOGY (COMPREHENSIVE PRODUCTIVITY FOR COMMERCE AND SERVICE)

ABSTRACT

Without a proper methodology it is impossible to measure de impact of environmental change on corporations. Different factors and variables such as precision, quantity, quality, opportunity and cost-benefit related to the expectations of types and economic, social and cultural capacities of the clients. PICS methodology was created in 1998, as an evaluation tool for business corporations which had applied for convenient credits to the Bank of Mexico and the evaluation of their activity through FIDEC (Fund for commercial development). The success of this methodology lies in its flexibility and the incorporation of diverse factors.

Due to the fact that many of the elements to be evaluated are intangible; the methodology is based on the perceptive value of such elements with the attributes of the corporation in question.

INTRODUCCIÓN

La formación de mercados altamente competidos, la igualdad en precios y calidad de los productos ofrecidos, han llevado a las empresas comerciales a diferenciarse y adquirir un posicionamiento que ya no solo depende del conocimiento de una marca, o del prestigio de un establecimiento; más allá de estos valores comerciales han tenido que restablecerse o modificarse prácticas más valiosas para el consumidor, como es la incorporación del servicio a las funciones ordinarias de la comercialización.

El servicio se ha convertido en la principal arma estratégica para crear valor real al cliente, permitiendo a éste decidirse por aquella empresa que le ofrece soluciones o adquisición de productos con una propuesta adicional de valor a través del servicio de calidad.

Actualmente las empresas comerciales de productos o las de servicios han efectuado grandes transformaciones en la estructura de sus procesos, reorientándolos hacia el cliente, lo cual les ha llevado también a la necesidad de evaluar el impacto de los cambios en sus decisiones, hábitos y preferencias.

EL SERVICIO DE CALIDAD

Un cliente considera un servicio de calidad cuando éste es capaz de resolverle un problema, en la forma adecuada, oportuna y a un precio razonable que estará dispuesto a pagar. El servicio no es de calidad solo porque es difícil de realizar o porque tiene un costo elevado, sino porque el cliente soluciona su problema o se siente bien al adquirirlo. Tampoco, servicio significa servilismo.

Resulta muy importante considerar que la calidad en el servicio es intangible, pero sí puede ser percibida en cuanto a los beneficios que aporta, por lo tanto, para evaluarla, se requiere de la aplicación de diversas variables y condiciones que permitan hacer una correcta interpretación del peso de cada tipo de beneficio. Entonces, para evaluar un conjunto de funciones y actividades de servicio orientadas directamente al cliente o usuario, es indispensable identificar y dividir los procesos en soluciones, uno a uno, y los procesos de servicios masivos o estandarizados, para lo cual también conviene efectuar una elección de los tipos y perfiles más comunes de clientes o consumidores.

Así como existen diferentes tipos de servicios: “servicio de productos” y “servicio de servicios” y por su forma de aplicación “servicios personalizados” y “servicios masivos”, también contamos con diferentes tipos de consumidores, por lo que es necesario realizar una segmentación del mercado.

METODOLOGÍA: PRODUCTIVIDAD INTEGRAL PARA EL COMERCIO Y LOS SERVICIOS (PICS)

El impacto de los cambios en el entorno no puede ser evaluado si no se cuenta con una metodología que considere los factores y variables de precisión, cantidad, calidad, oportunidad y costo/beneficio relacionados con las expectativas de diversos tipos y capacidades económicas, sociales y culturales de sus clientes, al vivir las experiencias de compra o atención a los servicios que requiere.

La metodología PICS fue creada en el año de 1998 para ser utilizada en la evaluación de empresas comerciales que solicitaban al Banco de México, créditos blandos para su crecimiento y desarrollo y la evaluación de su actividad a través del FIDEC (Fondo para el Desarrollo Comercial), mediante la aplicación de dicha metodología debido a sus factores y flexibilidad.

Considerando que deben evaluarse en su mayoría elementos intangibles, la metodología se basa en el valor perceptivo que guardan dichos elementos con los atributos de la empresa que produce el servicio en cuestión.

FUNDAMENTOS QUE DAN SOPORTE A LA METODOLOGÍA PICS

- Cualquier empresa está constituida, por lo menos, con tres tipos de elementos: personas, instalaciones o equipos y un propósito de negocio basado en un “saber hacer”, para resolver algún problema, satisfacer una necesidad o requerimiento del consumidor o usuario
- Toda empresa tiene características propias que la identifican como “mejor” o “diferente”; éstas se vuelven atributos que constituyen la parte tangible, sensorial y de personalidad de la empresa, aplicadas en la producción de cualquier servicio, o la comercialización de productos.
- En la medida en que dichos atributos son capaces de combinarse, crearán una atmosfera de bienestar que es posible medir en términos numéricos y siempre estarán relacionados con un valor tangible o por lo menos perceptible.
- Todos los atributos relacionados con las funciones de servicio, están considerados dentro de dos perfiles con los que cuenta toda empresa: Perfil de eficiencia y Perfil de consistencia, que serán descritos más adelante.
- El conocimiento y aplicación de una tecnología o “saber hacer” están relacionados con dichos atributos.

La metodología PICS considera 5 áreas (que se explican adelante), en las cuales los atributos muestran su mayor valor e impacto; dichas áreas se relacionan directamente con las preferencias y potencial económico, social y cultural de los consumidores, a fin de mejorar la calificación del servicio y afinar las tácticas comerciales que participan en la estrategia de calidad del servicio.

Otro instrumento que aplica la metodología es la “Comunicación de Negocio” que se utiliza para acentuar el valor que incorpora cada atributo a la propuesta de valor orientada hacia el cliente, para volverla más perceptible o en su caso más tangible.

La planeación de los servicios requiere de respuestas precisas y oportunas que eviten un costoso desfasamiento entre demanda y oferta; de esta forma, la metodología **Productividad Integral para el Comercio y los Servicios** tiene entre sus objetivos:

- Identificar la problemática de los clientes o usuarios de servicios de una empresa a través de instrumentos de investigación tales como encuestas, grupos de enfoque, etcétera.
- Contar con los recursos requeridos para solucionarla.
- Adecuar los factores de rentabilidad a través de una propuesta de valor aceptable para la mayoría de los clientes y de la propia empresa.

- Prever los recursos o elementos que den flexibilidad a las soluciones que difieren de lo normal o convencional.

PICS considera a los atributos o características de una empresa como punto de partida para evaluar:

- La capacidad de respuesta a la problemática de los clientes.
- Como insumo raíz para su solución.

Asimismo, dichos atributos:

- Sirven para definir la estructura de logística en la estandarización de los procesos de servicio a través de sus mapas funcionales y de desempeño.
- Son la principal fuente de comunicación interna y externa de la empresa además de influir en su correcta diferenciación.

Todos estos atributos, se miden a través de indicadores de tres tipos: indicadores de transformación, indicadores de control y, por último, los indicadores de transferencia, que se explicarán por sí solos a lo largo del desarrollo de la metodología.

La metodología **PICS** consta de los siguientes pasos:

- Identificación de necesidades de los clientes.
- Identificación y agrupamiento de los atributos de respuesta a dichas necesidades.
- Concentración de los atributos en sus respectivas áreas de impacto.
- Calificación de los mismos por parte de la empresa.
- Calificación comparativa de los mismos atributos por parte de los clientes o usuarios de los servicios.
- Desarrollo de un programa para promover la estructura de atributos depurados y mejor calificados.
- Los atributos restantes serán tratados caso por caso (se eliminan, se refuerzan, se complementan, o se atenúa su efecto).

Una vez definidos los fundamentos y proceso para llevar a cabo la Metodología, es necesario detenernos en algunos conceptos:

¿Qué es el servicio?

Definimos **servicio** como el conjunto de normas cumplidas, actividades y tareas que se orientan hacia la satisfacción del cliente una vez que han sido identificadas sus necesidades y expectativas, con relación a tiempo, forma y espacio. El servicio es intangible y su valor varía de cliente a cliente dependiendo de las experiencias personales y de las necesidades y deseos de cada consumidor.

El **servicio de calidad o excelencia** es aquel que rebasa las expectativas del cliente en función de los bene-

ficios aportados por aquél, a cambio del dinero que está dispuesto a pagar por él. En un servicio de alta calidad, hemos observado que se cumplen simultáneamente los patrones y estándares de eficiencia del proveedor y soluciona el problema específico del cliente hacia el cual son dirigidos los recursos de la empresa o institución, viviendo ambas partes una experiencia satisfactoria, basada en las funciones siguientes:

- Identificación de la necesidad o problema del cliente.
- Su correcta interpretación.
- Acción o respuesta para solucionarlo.

Dicho de otra forma, el servicio se constituye como un proceso formado por el conjunto de funciones, tareas o actividades en la prestación de una solución que el cliente espera, además de un producto base, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de sus normas de excelencia. Las empresas que se valen de distribuidores como las de seguros, informática, turismo, tienen ante sí un trabajo doblemente difícil: mantener su calidad de servicio de cara a sus distribuidores y ayudar a éstos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente buena a sus clientes. Del mismo modo, cuanto más dependa la calidad de un servicio del

comportamiento de los empleados, mayor será el riesgo de que dicha calidad no resulte acorde con las normas establecidas.

El **servicio de excelencia** lo definimos como el conjunto de funciones que ofrece una “propuesta de valor” más allá de la amabilidad y gentileza. Se trata de un asunto de métodos y procesos, y no de simple cortesía.

Cuando se hace mejor lo que más le importa al cliente, la competitividad y rentabilidad de la empresa aumentarán porque un cliente satisfecho permanecerá leal y será la mejor garantía de promoción de la empresa.

¿CÓMO OBTENER UN SERVICIO DE EXCELENCIA A TRAVÉS DE PICS?

Los esquemas y conceptos para producir servicios de excelencia deben cumplir con dos perfiles que requiere el servicio para lograrla: eficiencia y consistencia. Estos perfiles se orientan a la eficiencia de la empresa y sobre todo al beneficio del cliente.

La excelencia en la calidad del servicio se logra en los mejores niveles cuando se mantienen los dos perfiles que involucra cualquier servicio, pero, ¿qué significan estos dos perfiles que otorgan la excelencia en los servicios?

El perfil de la eficiencia:

Este perfil es aquél que se ocupa de regular funciones, recursos, procesos y acciones para cumplir con los compromisos de la oferta de servicios, integrándolos de manera productiva pero conservando una orientación hacia su propósito de negocio. Se refiere a la parte del cómo, con qué, a qué costo y con qué calidad se entregan bienes y servicios al consumidor.

El perfil de la consistencia:

Este otro perfil considera la estructura de recursos humanos como la liga de servicio orientada directamente hacia los clientes. Este perfil observa en su estructura el dominio de las habilidades y destrezas, explotación de los conocimientos y la atención particular hacia los valores personales requeridos para la satisfacción de las demandas de los clientes.

La consistencia es el arte de ofrecer al cliente lo que requiere, donde y cuando lo necesite, siempre que lo necesite, y sobre todo, el número de veces que lo desee.

La interrelación de estos dos perfiles alimenta una cultura de servicio de excelencia. Cada uno de estos perfiles está conformado por factores que hacen posible una medición de la calidad del servicio. Estos factores son:

Perfil de la eficiencia:

- Cantidad: Contar con los recursos necesarios y suficientes
- Calidad: Apegarse a las especificaciones y estándares.
- Tiempo: Apego a condiciones de Inicio/ Duración/ Terminación (entrega puntual).
- Costo: Costo de producir un servicio.

Perfil de la consistencia:

- Precisión: La forma de actuar sin omisiones, sin alteraciones o cambios a los requerimientos solicitados por el cliente.
- Oportunidad: Estar en el momento específico, con los elementos necesarios y con la actitud para solucionar el problema del cliente.
- Amplitud: Capacidad de respuesta de la empresa que produce u ofrece el servicio.

La interacción entre los factores o componentes de estos dos perfiles permiten crear condiciones, relaciones y experiencias que consisten en la incorporación de valor adicional perceptible y reconocido por la gran mayoría de los integrantes de un mercado.

DIFERENTES TIPOS DE SERVICIO

Considerando la obra de Jacques Horovitz (1991) y la obra de Philip Kotler (2003), los servicios que requieren de un producto base para producirse son denominados servicio mixto y los servicios que no requieren de ningún producto base para producirse son llamados servicio puro.

Servicio Mixto o de Productos:

En el servicio de los productos se consideran las características siguientes:

- Los productos son bienes tangibles.
- Primero se producen y luego se consumen o usan
- Se pueden almacenar
- Se pueden reparar
- Se pueden sustituir

Ejemplo: recibir la asesoría técnica para la adquisición de un teléfono celular.

El servicio de productos tiene dos componentes:

- El grado de despreocupación.
- El valor agregado al cliente.

Son los dos factores que interesan al comprador de un automóvil, de un teléfono celular, de una computadora, además de la utilidad y de las prestaciones técnicas que ofrece el producto.

El grado de despreocupación:

El comprador de un producto, valora el precio y el rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle, además del tiempo, esfuerzo y dinero, mide los efectos en cuanto a:

- Tiempo de entregas y reparaciones.
- Obtención de una factura sin errores.
- Encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas.
- Hacer funcionar con facilidad el producto adquirido.
- Comprender su funcionamiento.
- Utilizarlo a pleno rendimiento.
- Desprenderse del antiguo producto y revenderlo bien.

Además, valora los costos de utilización del producto:

- Costo de mantenimiento.
- Costo de instalación.
- Costo de transporte.
- Costo de no poder disponer del producto que se adquirió.

Toda empresa que cuente con una política de calidad del servicio trata de reducir, en lo posible, dichos es-

fuerzos y costos adicionales para el cliente, imponiéndose como objetivo: llegar a cero preocupaciones, lo cual crea un diferenciador importante.

El valor agregado:

El cliente examina también el valor que el proveedor agrega al rendimiento técnico de cualquier producto a través del servicio. El valor agregado puede ser de distintos tipos:

- El “status social” que refuerza al producto, ejemplo en la compra de un auto marca Mercedes Benz se adquiere una imagen de poder.
- Ayuda para resolver problemas, ejemplo la adquisición de un *software* específico para elaborar planos civiles.
- Apoyo financiero: ayudar a un cliente a conseguir un crédito o conseguir facilidades de pago.

Servicio puro o para los servicios:

Contrario a los productos, los servicios son poco o nada materiales y solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar el grado de satisfacción, hasta que lo consume.

Los servicios de servicios se caracterizan por lo siguiente:

- Son intangibles
- Primero se pagan y luego se producen

- Se producen y se consumen simultáneamente
- No se pueden almacenar
- No se pueden reparar
- No se pueden sustituir
- Es difícil establecer su precio

Ejemplo: Una consultoría para solucionar un problema financiero.

El servicio de los servicios, posee dos dimensiones:

- La prestación buscada por el cliente.
- La experiencia vivida al recibirla.

El servicio de los servicios puede estar centrado en la prestación o en la experiencia, pero siempre incluirá una parte de ambos.

La prestación buscada por el cliente.

Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando adquiere un seguro, compra tranquilidad. Cuando solicita un crédito, es para formar un patrimonio o para incrementarlo. El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el cliente busca en la prestación, sino que se ha transformado en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio se ha convertido en un instrumento diferenciador muy importante.

La experiencia vivida al recibirla.

El servicio de los servicios, puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del cliente y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia para el cliente será positiva o negativa en función de:

- La posibilidad de opciones:
 - La disponibilidad
 - El ambiente
 - La actitud del personal
 - Amabilidad
 - Cortesía
 - Ayuda e iniciativa hacia el cliente
- En la venta durante la prestación del servicio:
 - El riesgo percibido al escoger el servicio que va unido a la imagen y reputación de la empresa.
 - El entorno.
 - Los otros clientes.
 - La rapidez y precisión de las respuestas.
 - La tolerancia al recibir reclamaciones de parte de los clientes.
 - La personalización de los servicios.

Según los estudios realizados por Jan Carlzon (1987), relacionados con los momentos de la verdad, en toda empresa de servicios se establecen contactos entre el cliente y algo o alguien de la empresa en forma continua,

creándose un “ciclo de servicio” que inicialmente tiene un valor neutro y conforme se van desarrollando estos contactos tomará valores positivos o negativos dependiendo del comportamiento de dichos elementos.

Con base en nuestra experiencia, en la aplicación de momentos de la verdad, descubrimos que la cantidad adecuada de contactos entre el cliente y los elementos de la empresa no se puede extender arbitrariamente a más de siete contactos iniciales para los tres tipos de funciones anteriormente mencionadas:

- Identificación de la necesidad o problema del cliente.
- Su correcta interpretación.
- Acción o respuesta para solucionarlo.

CONSUMIDORES O USUARIOS DE SERVICIOS

Cuando actuamos en un mercado muy amplio caemos en la cuenta de que existe una gran variedad de clientes que, por supuesto, diversifican de forma considerable los tipos y cantidad de problemas y necesidades que desean satisfacer. Es por ello, que para mantener una calidad elevada en el servicio debemos dividir ese gran mercado en segmentos que puedan ser controlados, ya que de esta manera los servicios pueden ser estandarizados para producirse en

serie, es decir, en forma similar y repetitiva. Para ello, la empresa proveedora deberá diseñar un proceso eficiente y consistente para cada segmento atendido.

Por ejemplo, existen consumidores que son leales a determinados bancos, aseguradoras, compañías aéreas, agencias de viajes, médicos, etc. Este tipo de agrupamiento es constituido por consumidores conservadores, a los que no les gusta cambiar. Es evidente que esa lealtad no se manifiesta para todos los servicios, así ellos pueden ser leales a un banco determinado, pero no tener preferencia por la aseguradora perteneciente a éste y así sucesivamente.

Así como existen infinidad de procesos para producir distintos servicios, igualmente existen un número importante de segmentos.

Según Marcos Cobra y Flavio A. Zwarg (1991), los segmentos más comunes en cuanto a servicios son medidos por los beneficios aportados y la cantidad y perfil del cliente, lo cual se define a través de rigurosas investigaciones relacionadas con las preferencias y actitudes del consumidor, manifestándose en estos estudios variables como: la ocasión de compra, la condición de usuario o comprador, la tasa de uso de servicio, el sector o campo de actividad de los usuarios, y más profundamente se analiza la mezcla comercial del segmento. Esto con la finalidad de lograr un posicionamiento más claro y preciso para el usuario del servicio y una diferenciación más amplia con relación a la competencia. Así es como se pueden esta-

blecer normas, políticas y criterios de desempeño para el diseño de los procesos para producir servicios orientados a segmentos específicos y más rentables.

TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE ACUERDO CON EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

De acuerdo con Dan R. E. Thomas (2001), la segmentación basada en el comportamiento requiere la investigación del porqué, cuándo, dónde, cómo compran determinadas personas. Esto implica la comprensión de variables tales como:

- **Ocasión:**
Se puede distinguir a los compradores de acuerdo con la ocasión en que ellos desarrollan una necesidad de compra para uso de un servicio. El viaje aéreo y el hospedaje en hoteles se dan por ejemplo en plan de negocios o de esparcimiento.
- **Condición de usuario:**
Muchos mercados pueden segmentarse por: no-usuarios, ex-usuarios, usuarios potenciales, usuarios iniciales y usuarios regulares.
- **Tasa de uso del servicio:**
En función de la frecuencia de uso, un usuario puede clasificarse en: eventual, regular y asiduo.

Los usuarios asiduos son aquéllos que utilizan con mayor frecuencia un determinado tipo de servicio y, como el propio nombre lo indica, existen los de tasa de uso medio o regulares y los de tasa baja de uso o eventuales.

Según los análisis de frecuencia de uso relacionado con las preferencias en la obra de Horacio Marchand (2004), se descubre que son muy pocos los usuarios que repiten más de dos veces el mismo servicio sin introducir una variante en él, debido a que los beneficios producidos por el servicio son considerados por ellos cada vez más reducidos y en el momento que no reciben incremento cambiarán de empresa.

Sector de actividad del usuario de servicios:

En este tipo de segmentación se toma en cuenta la ocupación de los usuarios o compradores de servicios. Para una clínica de salud existen los segmentos de los que están por convenio y los que no lo están; para los hoteles existen los ejecutivos, agentes vendedores y turistas y así por consiguiente.

Los compradores pueden clasificarse, además, en función de su localización geográfica: turistas nacionales e internacionales, pacientes del interior, pacientes de otras áreas geográficas específicas, más aún pueden agruparse por el poder de compra: en grandes, medianos y pequeños.

Mezcla comercial o de mercadeo:

Existen grupos de usuarios que solo compran por una marca específica de servicio (solo vuelan por Aero-méxico, Mexicana o Continental). Existen los que solo compran cuando se reduce el precio o hay una promoción de ventas específica (únicamente vuelan en charter y lo hacen en grupo para gozar del descuento en la tarifa).

Incluso, existen grupos de usuarios o compradores en función del canal de distribución: clientes con póliza de asistencia médica, clientes de un determinado corredor de seguros, clientes de una determinada agencia de viajes, etc.

ATRIBUTOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor lo que recibe; además de mejorar su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el servicio en su forma más simple y básica, por lo tanto paga un menor precio. Poco a poco, sus exigencias, en cuanto a calidad del servicio recibido, aumentan para terminar deseando lo mejor: es aquí donde la empresa debe buscar y obtener una mejor respuesta, con base en la flexibilidad de sus *atributos* y del valor que éstos aportan en conjunto, aunado a la forma en que estén diseñados sus procesos. El cliente siempre exigirá mas, conforme conoce y aprecia el valor de lo que

recibe. La manera en que se estructuren los procesos en clases o en categorías podrá ofrecer la flexibilidad que se requiere para satisfacer a la clientela clave.

Las cambiantes necesidades y los distintos perfiles de clientes hacen que la empresa revise constantemente la efectividad de sus procesos de servicio actualizándolos permanentemente con relación a los aspectos de innovación y tecnologías de vanguardia. Ajustando de esta manera sus diferentes atributos

Pero, ¿qué es un atributo? Cada empresa cuenta con características diferentes que son percibidas por el cliente y que pueden identificarse como un beneficio extra; estas características son reconocidas como atributos.

- Un atributo puede estar definido por:
 - Una cualidad identificable de la empresa, del producto o del servicio.
 - Un comportamiento del personal de la empresa.
 - Un indicador que muestre una diferencia importante de la empresa.
 - Un comparador que muestre una ventaja reconocida por el mercado.
 - Un elemento o factor tomado del ambiente o del entorno.
- Un atributo puede encontrarse dentro de las actividades o condiciones actuales de la empresa o institución.

- Un atributo puede crearse de la nada para en su caso:
 - Fortalecer algo ya existente.
 - Reforzar una situación que ya es relevante, pero difícil de mostrar o percibir.
 - Fortalecer otro atributo que existe, pero se observa débil ante el público objetivo.
- Un atributo pueden eliminarse o modificarse.

En la práctica y dada nuestra experiencia podemos identificar los atributos:

- Partiendo de los elementos más importantes de la misión, visión y valores compartidos de la empresa, identificando su razón de ser, es decir: identificando lo que es, lo que hace, cómo lo hace, dónde, con quién, con qué, etc. Así se encontrarán sus fuerzas y debilidades en el marco de referencia del mercado en que se desempeña.
- Siguiendo las listas de calificativos y frases de acciones que determinan las diferencias o las competencias de la empresa dentro de sus procesos.

LOS ATRIBUTOS EN LA CREACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DIRIGIDA AL CLIENTE

Como ya se pudo observar, los atributos de la empresa forman en buena medida los componentes de la “propuesta de valor” a incorporar a cualquier servicio, como parte de la oferta del negocio. Estos atributos obtienen mayor valor perceptivo para el cliente cuando se ajustan a las siete reglas siguientes:

1. Ser parte importante del concepto de servicio.
2. Combinarse entre sí formando un todo congruente.
3. Que ningún atributo sobresalga en detrimento de los demás.
4. Que sean percibidos y reconocidos como un conjunto de beneficios (para empresa, clientes, proveedores, competencia)
5. Que produzcan un efecto sinérgico.
6. Que excedan en su conjunto las expectativas del consumidor o usuario.
7. Que puedan ampliarse, reemplazarse y actualizarse en su efecto y duración.

Lo importante no es que se cumplan forzosamente las siete reglas en forma simultánea, para llegar a una propuesta de valor óptima, nuestra experiencia nos ha mos-

trado que se lograrán los objetivos de rentabilidad en la medida en que se puedan combinar la mayor cantidad de estas reglas en forma consistente.

Según las consideraciones de Dennis J. Cahill (2003) la combinación de estas reglas dependerá de la cantidad y calidad de atributos relacionadas con la propuesta de valor elegida para cada segmento.

Para la aplicación óptima de las reglas anteriores es conveniente que se identifiquen los tipos de atributos que se pueden presentar en cualquier empresa de servicios (Jack Trout, Phillip Kotler, Al Ries). Existen tres tipos de atributos en los procesos de servicio al cliente:

- Tangibles

Son todos los elementos, objetos o contactos visibles o materiales que pueden ser detectados a simple vista y representan el primer grupo de impacto, categoría e imagen percibida por el cliente. Si efectuáramos un recorrido por la empresa nos encontraríamos con múltiples contactos físicos, con “algo” o con “alguien” que son necesarios para producir cualquier servicio. Ejemplo: las instalaciones, el personal y la tecnología aplicada varían de una empresa a otra convirtiéndose en los principales diferenciadores.

- Sensitivos

Son todos los elementos que se perciben en el ambiente de la empresa, que interactúan con el cliente y tienen la particularidad de ser captados o percibi-

dos a través de los cinco sentidos (vista, oído, tacto, olfato y gusto).

Este tipo de atributos son más apreciados cuando fallan o no están disponibles, como el aire acondicionado en un hotel ubicado en la playa o lugares calurosos. Un mal olor en un restaurante causa experiencias de desagrado, aun cuando el platillo que se consume tenga un olor y sabor agradable.

- Psicológicos

Son todos los “alguien” o “algo” que sirven para definir e identificar la categoría o grado de importancia o exclusividad que posee una empresa de servicios, así como la clase de segmento al que se dirigirán los esfuerzos y recursos, una vez identificado el nivel socioeconómico, cultural, etc. de dicha porción del mercado. Es decir, está relacionado directamente con el prestigio y calidad de los servicios orientados a una clientela de alto poder adquisitivo y un perfil socio cultural elevado.

Por ejemplo la visita a hospitales, restaurantes u hoteles orientados a altos niveles de especialización con un alto costo y selectividad. En la obra de Bernd Schmitt (2003) se hace referencia directa a este concepto.

ÁREAS DE APLICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS

Para que estos atributos sean percibidos por el cliente deben ser depurados y correctamente asignados a distintas áreas de impacto en las cuales se consideran la preferencia y la fidelidad de los clientes de un segmento determinado del mercado.

Existen en la actualidad por lo menos cinco áreas de las cuales se obtiene el mayor valor agregado y la mayor percepción por parte del cliente. Éstas son:

- Área de la economía
- Área del ahorro de tiempo
- Área de la comodidad o *comfort*
- Área del prestigio o de la exclusividad
- Área de la seguridad

ÁREA DE LA ECONOMÍA

En estos momentos de crisis es una de las más importantes y la que más afecta las conductas y hábitos de compra y consumo; ha marcado grandes e importantes cambios en las preferencias del consumidor por servicios y productos, marcas, tamaños, presentaciones, así como la frecuencia y la cantidad de la compra. El consumidor se orienta a

negocios que le ofrecen mayores beneficios por el mismo precio. Ejemplos de atributos dentro de esta área:

- Ahorros
- Descuentos reales
- Precios accesibles
- Paquetes de ofertas
- Proveedores ágiles
- Servicios nuevos
- Pagos flexibles
- Calidad comprobada
- Cortesías

ÁREA DE AHORRO DE TIEMPO

El consumidor tiende a utilizar gran parte de su tiempo a conservar el empleo o a dedicarse a labores extraordinarias que le permiten un ingreso extra, pero al mismo tiempo reduce su tiempo libre para buscar opciones de servicios de calidad, lo que lleva al consumidor a otros esquemas y hábitos de compra más dinámicos y cambiantes, que exigen mayor eficiencia en el uso del tiempo. Ejemplos de atributos dentro de esta área:

- Organización en el cobro
- Sistemas computarizados
- Personal capacitado

- El vendedor decide
- Amplias opciones de servicio
- Operaciones de autoservicio
- Precios sin errores
- Identificadores adecuados
- Información clara y suficiente

ÁREA DEL CONFORT O COMODIDAD

El consumidor relaciona la comodidad con la facilidad de encontrar una mayor oferta de bienes y servicios cercanos a su hogar o fuente de trabajo, manteniendo la calidad y las opciones en los niveles de precio. Exigiendo facilidades para elegir la mejor opción como: horarios flexibles que simplifiquen y reduzcan el esfuerzo y las presiones adicionales que conllevan la adquisición de servicios. Ejemplos de atributos dentro de esta área:

- Estacionamiento
- Ubicación cercana
- Amplitud de instalaciones
- Servicios estandarizados
- Zonas de descanso
- Escaleras eléctricas y elevador
- Servicios básicos exprés
- Personal de información
- Cajeros electrónicos dentro

ÁREA DEL PRESTIGIO O DE EXCLUSIVIDAD

Orientada a la exclusividad o a la diferenciación que busca el cliente de acuerdo con su estado social, cultural o económico. Ayuda a mantener niveles, estilos de vida y perfiles de adquisición de servicios para personas con mayor capacidad económica. Ejemplos de atributos dentro de esta área:

- Exclusividad en servicios
- Personal bilingüe
- Edecanes para guías
- Salones privados
- Atención personalizada
- Equipo gratuito a socios
- Mensajería personalizada
- Servicio secretarial ejecutivo
- Club de socios y Spa
- Gimnasio y deportes

ÁREA DE LA SEGURIDAD

Respondiendo a las condiciones actuales de inseguridad, las empresas de servicio incorporan sistemas, procedimientos y tecnologías tendientes a lograr la protección

e integridad del cliente al recibir servicios. Ejemplos de atributos dentro de esta área:

- Estacionamiento propio
- Personal de vigilancia y seguridad
- Circuito cerrado de televisión
- Monitoreo integrado
- Horarios adecuados y amplios

Los atributos pueden pertenecer a una o a más áreas de impacto simultáneamente y poseen un valor diferente en la percepción del cliente. Dada la variabilidad de percepciones, es necesario utilizar instrumentos de similitud que permitan estandarizar el concepto a evaluar de acuerdo con el siguiente sistema de calificación:

C A L I F I C A C I O N	2	No, nunca, no se tiene, son valor, lo mínimo, mal, no aporta valor alguno, etc.
	4	Poco, a veces, poca influencia, valor pobre, insuficiente, etc.
	6	Regular, término medio, cerca del promedio, mediano, estándar, mediocre
	8	Bien, superior a la media, está aportando buen valor, adecuado, se puede mejorar
	10	Excelente, valor superior, muy bien, aporta mayor valor, apoya al máximo al valor del servicio

CONCLUSIONES

Una vez que hemos definido lo que significa en términos actuales el servicio al cliente, la importancia para la empresa de contar con los elementos suficientes y adecuados para crear una estrategia de servicio orientada al cliente como la mejor arma en los mercados saturados, y la identificación de los diferentes tipos de clientes y formas de segmentación adecuada para satisfacer necesidades de diferentes clases y magnitudes; concluimos que, en el entorno actual, es indispensable contar con una metodología que permita la aplicación de aquellos factores y componentes que determinan cuando un servicio es capaz de llegar a la excelencia y cuando no lo logra.

Nos damos cuenta de que con la metodología PICS es posible medir y cuantificar, a través de la percepción, el valor agregado que aporta cada uno de los atributos con que cuentan las empresas de servicios como los hoteles, hospitales, líneas de transporte, así como las actividades profesionales que constituyen servicios directos de asesoría, de consultoría o de aplicación de conocimientos y tecnologías como la arquitectura, la medicina, o la ingeniería cibernética, entre otras. Utilizando, para ambos casos, comparadores o índices de satisfacción-insatisfacción medidos a través de encuestas especializadas para captar indicadores de fidelidad, de lealtad, de preferencia y de posicionamiento, empleando elementos interceptores que

se pueden cuantificar y convertir en estadísticas útiles para la toma de decisiones relacionada con la calidad del servicio.

La metodología PICS se adapta con eficacia a la mayoría de los procesos y actividades relacionadas con el servicio al cliente, aportando de manera visual y práctica las mediciones necesarias para diseñar e implantar la estrategia de servicio que aporta mayor valor para el cliente y una adecuada capacidad de diferenciación para la empresa. Dicha flexibilidad se encuentra relacionada directamente con la facilidad de combinar los atributos de la “propuesta de valor” que se asigne a cada segmento y a cada grupo de clientes.

La eficacia de esta metodología permite trasladar la estrategia de los servicios, a través de distintos escenarios, tiempos y capacidades para crear un valor adecuado a cada caso, a cada grupo o segmento de clientes o atender requerimientos personalizados con la misma eficacia, como un traje a la medida, logrando, como consecuencia, mantener o elevar la calidad del servicio.

En el próximo número de esta revista, nuestros lectores contarán con un caso real en que fue aplicada la metodología PICS. En él se explicarán detalladamente las acciones emprendidas, quedando expuesta la aplicación de los elementos y factores utilizados en la propuesta de valor, visualizando las diversas maneras de aplicación y los efectos logrados, que sirvieron para tomar las deci-

siones de acción, inversiones y resultados de éxito para distintos escenarios.

FUENTES DE CONSULTA

- Cahill, Dennis J. (2003). *Mercadotecnia interna: la siguiente fase de crecimiento de su empresa*. México: Panorama Editorial.
- Carlzon, Jan (1987). *El momento de la verdad*. USA: McGraw Hill.
- Cobra, Marcos y Zwarz, Flavio A. (1991). *Marketing de servicios, conceptos y estrategias*. Colombia: McGraw-Hill.
- Duchessi, Peter (2003). *Cómo crear valor para el cliente*. México: Panorama Editorial.
- Hill, Jenny (2001). *Administración del Desempeño, metas retroalimentación asesoría reconocimiento*. México: Panorama Editorial.
- Horovitz, Jacques (1991). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- Kotler, Philip (2003). *Los ochenta conceptos esenciales del marketing de la a a la z*. España: Pearson Educación-Prentice Hall.
- Marchand, Horacio. (2004). *Hipermarketing*. México: Editorial Océano de México.
- Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential Marketing*. USA: The Free Press.
- Schmitt, Bernd H. (2003). *Customer Experience Management: a revolutionary approach to connecting with your customer*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Thomas, Dan R. E. (2001). *En empresas de servicios la estrategia es otra*. México: Panorama Editorial.

Wellemin, John H. (1996). *Servicio efectivo al cliente en una semana*. México: Panorama Editorial.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.