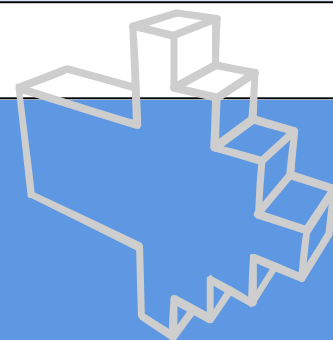




Orientación al cliente



Índice

- V.1 ¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?
- V.2 Fundamentos teóricos relativos a la Satisfacción del Cliente
- V.3 Modelos explicativos de la Satisfacción del Cliente
- V.4 Medida de la Satisfacción de los Clientes
- V.5 Aspectos generales sobre la atención al cliente
- V.6 Atributos y funciones de un servicio de atención al cliente
- V.7 Implantación de un SAC
- V.8 Las garantías de la calidad

V1. ¿POR QUÉ EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE?

Conseguir nuevos clientes o reemplazar a uno que se pierde no es fácil y, caso de conseguirlo, supone ineludibles costes (que no son sólo comerciales). Actualmente es ampliamente aceptada la existencia de un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción del cliente, el mantenimiento de los mismos y la rentabilidad de la empresa de transporte.

La satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas empresas de transporte. Se ha invertido mucho en la mejora de las áreas o actividades que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente, como la calidad y la atención al cliente. Este hecho se ve reflejado en todas las “declaraciones de intenciones” de las empresas de transporte, que suelen incluir alguna referencia relacionada con la satisfacción de sus clientes.

Lo que se pretende con la evaluación la satisfacción de los clientes es dar una valoración objetiva a la percepción de los clientes sobre la actuación de nuestra empresa como proveedor y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente. Esta herramienta ayudará a que las empresas de transporte puedan incrementar sus beneficios al “hacer mejor lo que más le importa a los clientes”.

Una empresa de transportes media pierde entre el 10 y el 30 % de sus clientes cada año pero, a menudo, no sabe que clientes ha perdido, cuándo se han perdido, por qué se han perdido y cómo ha afectado esta reducción del número de clientes a los beneficios de la empresa. Tradicionalmente, no suelen preocuparse por los clientes que pierden, sino que dan más importancia al hecho de conseguir nuevos clientes. Así, la empresa se puede convertir en una cartera sin fondo: su clientela se va y, sin embargo, la Dirección, en vez de concentrarse en arreglar el agujero, dedica sus recursos a “incorporar” más y más clientes nuevos a la cartera.

El descontento constituye la causa fundamental de la reducción de clientes. Pero, ¿qué es lo que produce el descontento del cliente? Normalmente este descontento suele producirse por desajustes entre lo que el cliente esperaba de nosotros (expectativas) y el servicio real prestado (experiencia). Los desajustes entre las expectativas y las experiencias pueden venir motivados por las siguientes causas:

- Las expectativas generadas acerca del servicio difieren de lo que finalmente se ofrece. Ello viene motivado por la imagen comercial dada de los servicios prestados debido a su afán por captar clientes, creando muy fácilmente en la mente de los clientes unas expectativas que serán difíciles de satisfacer. Un ejemplo común en el sector de transportes de mercancías suele ser un comercial que promete una fecha de entrega de una mercancía sin haberse asegurado previamente de que la fecha es factible.
- La percepción de las expectativas del cliente por parte de la empresa de transporte son inexactas. Ello viene motivado por un desconocimiento exacto de las necesidades y prioridades de sus clientes. Si no se conoce realmente lo que es importante para los clientes, es poco probable que podamos “hacer mejor lo que más les importa a los clientes” por mucha importancia que se le otorgue a la calidad y al servicio. Por lo tanto, lo primero que debemos hacer es preguntarle al cliente que es para él lo importante.
- Las expectativas de los clientes no se traducen en procedimientos o formas de trabajar adecuadas. Aunque sepamos lo que más les importa a los clientes, seguiremos sin conseguir satisfacer a nuestros clientes si no trasladamos estas expectativas del clientes a los procedimientos y sistemas de trabajo apropiados.

Por ejemplo, si sabemos que nuestros clientes valoran que sus expediciones se las entreguemos en destino antes de las 10 de la mañana, deberemos disponer de la suficiente red de vehículos de reparto como para poder cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

- El servicio difiere de las especificaciones que se dan al cliente.
A veces los procedimientos definidos están a la altura de las necesidades y las prioridades de los clientes, pero no consiguen un alto nivel de satisfacción porque el personal no ha recibido la formación o sensibilización suficiente para seguir los procedimientos al pie de la letra en todo momento.
- La percepción del cliente no se corresponde con el servicio que se ofrece.
Hay situaciones en las que la percepción del cliente sobre el rendimiento de nuestra empresa puede ser distinta a la realidad. Un cliente si en algún momento del pasado fue tratado por nuestro personal de forma descortés y poco servicial, se habrá formado una mala opinión sobre nuestra empresa y puede ser necesario que transcurra un tiempo considerable, además de necesitarse una gran dosis de atención personal y de buena calidad antes de que dicha percepción se modifique.

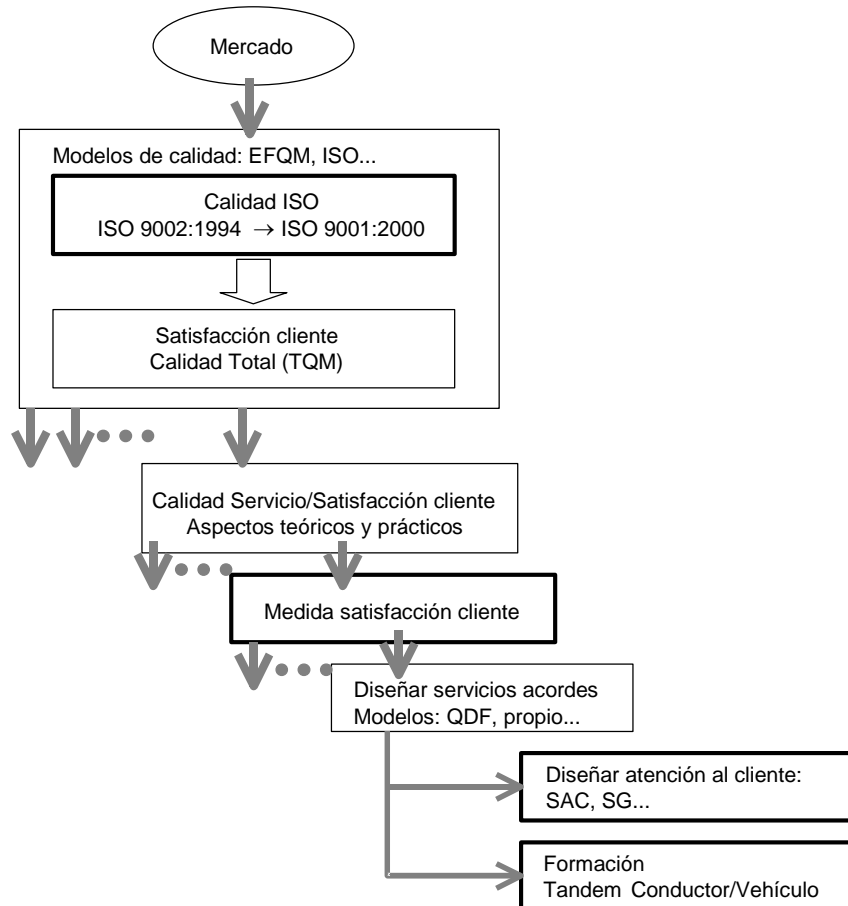
La mejora en la conservación del cliente se traduce en un aumento de los beneficios. El valor a largo plazo de un cliente es una función del tiempo medio que el cliente permanece con nosotros multiplicado por el tiempo que conservaremos al cliente. Lo que se puede conseguir mediante pequeños incrementos en los índices de conservación del cliente o, lo que es lo mismo, aumentos de la fidelidad, es que la facturación aumente considerablemente con un coste asociado relativamente pequeño (algunos estudios han demostrado que un incremento del 5 % en fidelidad del cliente puede producir unos aumentos en los beneficios del 25 al 85 %).

Cuando hemos tratado bien a un cliente, es más probable que realice más operaciones o que recomiende los servicios que les hemos prestado. Además, los clientes fieles suelen buscar menos los precios más bajos y el coste de venderles es mucho menor que el coste de captar nuevos clientes de la competencia. Un cliente satisfecho constituye la forma más barata y efectiva de publicidad para una empresa.

Por el contrario, los clientes decepcionados no sólo se llevarán sus negocios, sino que también hablarán a los demás sobre su mala experiencia. Se pueden necesitar varias experiencias positivas para obtener la fidelidad del cliente, pero sólo hacen falta dos negativas para crearse un enemigo de por vida. Si consideramos nuestra propia experiencia y conducta como consumidores por un momento, nos daremos cuenta que actuamos de esta forma tanto en el ámbito privado como en el profesional.

V.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELATIVOS A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es el objetivo final y la calidad –la calidad total- es el camino para alcanzarla. La calidad “objetiva”, sin referente, no existe. Y, por otra parte, resulta lógico que en mercados competitivos, orientados a la demanda, el referente sea el cliente y no los departamentos técnicos o comerciales de la organización. En el gráfico siguiente se sitúa la satisfacción del cliente dentro del ámbito de la calidad.



Al hablar de calidad de servicio y satisfacción del cliente, se utilizan dos términos básicos cuyo alcance y significado interesa concretar:

- **Servicio.** El servicio comprende no sólo lo que se denomina servicio básico (por ejemplo el transporte puntual y sin daños en la mercancía) sino otros múltiples servicios complementarios (información, seguimiento, facilidades de contratación o atención, etc.) que son los que pueden diferenciar a una oferta respecto de su competencia y aumentar la satisfacción del cliente en relación con el servicio.
- **Cliente.** Es el que adquiere el servicio, permite la continuidad del negocio y determina el valor añadido del servicio que se le presta. Pero el cliente no es sólo el que contrata el servicio sino también su receptor último. Por ejemplo, en la logística de la automoción, el cliente principal es ahora el puesto de trabajo en la cadena de montaje y todo el concepto de servicio ha de girar en torno a su satisfacción.

La primera constatación es que al hablar de calidad de servicio se está considerando algo más amplio que lo que podría ser un servicio básico de transporte, relativamente fácil de medir mediante unos indicadores objetivos. Por ejemplo, puntualidad a la entrega o recogida, número de paletas dañadas, paquetes extraviados, etc. El principal problema en cualquier enfoque de calidad de servicio es determinar de qué manera se puede medir ésta para que la organización que lo presta conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que espera recibir.

Medir la **calidad de un servicio** (como el transporte) comporta mayores problemas que medir la calidad de un producto físico (como un televisor) debido a que los servicios presentan tres características diferenciadoras, resumidas en el siguiente cuadro:

Intangibilidad	No es fácil medir o probar un servicio para asegurar su calidad antes de prestarlo efectivamente. Normalizar la producción (mediante la aplicación de la norma ISO 9001, por ejemplo) es un buen sistema para acercarse a un nivel de calidad fijado, pero esto no resuelve totalmente el problema acerca de la idoneidad de ese nivel para satisfacer al cliente.
Heterogeneidad	Los servicios suelen variar de cliente a cliente, de manera que es difícil de mantener la consistencia en la prestación y puede haber diferencias entre lo que la organización intenta entregar y lo que recibe un cliente específico.
Inseparabilidad	La producción y el consumo del servicio coinciden en el momento de la prestación. La relación del personal que presta el servicio con el receptor es muy importante para la calidad. En el caso del transporte, el conductor forma parte a la vez del proceso de producción del servicio y del de la relación con el cliente.

Por otra parte, en el caso de servicios como los del transporte, al mismo cliente le resulta más difícil evaluar la calidad de éstos que si se tratase de la de un producto industrial y, además, esta evaluación tiene generalmente en cuenta no sólo el resultado sino el proceso de prestación. Otro elemento de importancia es también el estado de las instalaciones y los medios, ya que son el soporte visible que utiliza el cliente para tratar de materializar lo que puede ser el servicio. Su grado de “creencia” (o confianza) en la calidad del resultado dependerá de lo que observe y aquí hay que subrayar la importancia del tándem conductor-vehículo como soporte para transmitir una mejor imagen del servicio.

Según los estudiosos de esta materia, se pueden distinguir cinco dimensiones o **aspectos determinantes de la calidad de un servicio**, como recoge el cuadro adjunto. Estos cinco aspectos engloban elementos internos a la organización que afectan a la producción del servicio (fiabilidad, tangibilidad y garantía) y otros que se refieren a la relación con el cliente externo (empatía y sensibilidad).

Fiabilidad	Es la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable. Este elemento es cada día más importante en el transporte.
Garantía	Engloba la preparación, la seguridad de los empleados en su desempeño y su habilidad para generar confianza.
Tangibilidad	La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
Empatía	La capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada al cliente.
Sensibilidad	La capacidad de respuesta al cliente, dotándolo de un servicio oportuno.

Los aspectos determinantes de la calidad del servicio son importantes a la hora de medir el grado de satisfacción de los clientes. En las encuestas, la prestación del servicio suele dividirse en componentes (p. e. orden de transporte, organización del servicio, recogida, transporte, entrega, etc.) y a cada componente se le asocian atributos que pueden ser o bien directamente los determinantes de la calidad (estado de los vehículos, puntualidad en recogidas o entregas, etc.) anteriormente citados u otros que pueden finalmente referirse a ellos. Por tanto, siempre podremos tener indicadores más o menos agregados del grado en que se alcanzan los determinantes de la calidad.

Además de las características diferenciales de la calidad en los servicios respecto al caso de los productos físicos, otro tema de importancia en la literatura técnica es el de los modelos explicativos de la satisfacción del cliente.

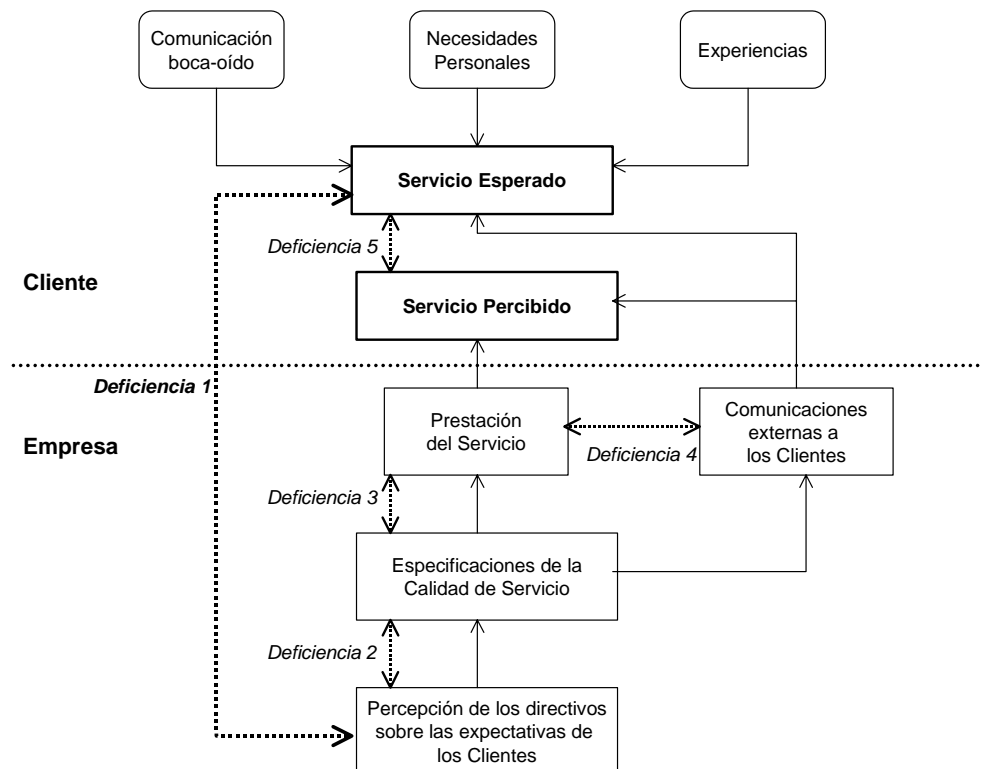
V.3 MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La evaluación de la satisfacción del cliente ha de hacerse a través de unas medidas e indicadores, pero se necesitan modelos explicativos que establezcan qué es lo que se tiene que medir y qué sentido o interpretación tienen las medidas efectuadas. El llamado modelo de las deficiencias es el primero y quizá el más extendido de entre los elaborados por los estudiosos de estos temas y asume que los clientes establecen la calidad del servicio en función de la **diferencia** entre las **expectativas** acerca de lo que recibirán y las **percepciones** del servicio que realmente se les entrega.

$$\text{Calidad servicio} = \text{Expectativas} - \text{Servicio percibido}$$

Cuanto mayor sea esa diferencia, más lejos estaremos de la satisfacción del cliente.

El **modelo de las deficiencias** fue establecido por Zeithaml, Parasuraman y Berry a lo largo de los 80. A continuación se recoge la síntesis gráfica del modelo según fue presentada por sus autores¹¹.



¹¹ **Calidad Total en la Gestión de Servicios.** Zeithaml, Parasuraman y Berry. Editorial Díaz de Santos. 1990

Deficiencia 1 Expectativas	Diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción que tiene la organización sobre dichas expectativas. Es el denominado Gap de Información de Marketing, es decir, la organización no sabe qué es lo que los clientes esperan del servicio.
Deficiencia 2 Especificación	Diferencia entre la percepción de la organización sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. La organización puede tener una correcta percepción de las expectativas de los clientes, pero eso no se traduce en especificaciones de calidad de los servicios, en estándares de calidad.
Deficiencia 3 Prestación	Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente prestado. El sistema de calidad de la organización no funciona adecuadamente. Bien porque las especificaciones sean rígidas o demasiado complicadas, por falta de recursos, incentivación o por otras causas.
Deficiencia 4 Comunicación	Diferencia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el servicio. Las promesas hechas a los clientes están por encima del servicio que realmente se le ofrece.

Los autores de este modelo consideran que la eliminación de la diferencia entre expectativas y servicio percibido (llamada Deficiencia 5) depende de la disminución de las otras 4 deficiencias, cuya descripción se resume en el cuadro adjunto. Aunque las 4 deficiencias anteriores tienen importancia, la más relevante es la primera, ya que sin conocer las expectativas de los clientes no se puede abordar la reducción de las otras diferencias.

El anterior modelo ha sido puesto en cuestión o complementado por otras propuestas, aunque sigue siendo bastante utilizado como base teórica en mediciones del grado de satisfacción de los clientes. Sin embargo, la medición de la calidad del servicio por la diferencia entre expectativas del cliente y resultados presenta problemas técnicos de medición y, sobre todo, su principal dificultad radica en que tiene sólo en cuenta la voz del cliente. Por eso los **enfoques más recientes** consideran también:

- La opinión interna de los trabajadores de la propia organización que presta el servicio.
- La situación de la competencia (la comparación con los servicios que prestan los mejores competidores).

Respecto a la medición de la calidad de servicio, la práctica enseña que hay que tener también en cuenta que²:

“...la calidad del servicio no puede ser tasada o medida de manera similar para todas las industrias o servicios, ya que éstas presentan características que las hacen diferentes unas a otras en gran escala (por ejemplo: los servicios de transporte en comparación con los servicios de consultoría)...”

“...los consumidores de servicios consideran aspectos de *inputs* del servicio, prestación del servicio y *outputs* del servicio cuando hacen evaluaciones de calidad...” y también “...la calidad de servicio es percibida por los consumidores bajo dos dimensiones: una es la dimensión resultante y la otra es la dimensión del proceso...”, es decir, que “...los clientes se muestran insatisfechos con un servicio cuando perciben bienes o servicios satisfactorios pero procesos insatisfactorios...”

² José Luis Duarte Castillo. Calidad de Servicio (Revisión de corrientes principales y propuestas de investigación futura). 1999. Puede encontrarse en la web de la Sociedad Latinoamericana de la Calidad: www.calidad.org

V.4 MEDIDA DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

4.1 PLANTEAMIENTO DE LA MEDICIÓN

La medida de la calidad es un concepto más amplio que el de la medida de la **satisfacción de los clientes externos** (SC) ya que comporta, por ejemplo, la medida de los procesos internos. Sin embargo, lo deseable sería establecer una relación entre dichas medidas con el fin de orientar los procesos de producción del servicio hacia dicha satisfacción. En este apartado se tratará la medida de la satisfacción del cliente.

Necesidad de medir la Calidad de Servicio/Satisfacción del Cliente

El siguiente cuadro sintetiza algunas de las razones por las cuales la medición de la satisfacción de los clientes es necesaria.

<ul style="list-style-type: none">• Permite conocer la percepción de los clientes sobre el servicio que reciben.
<ul style="list-style-type: none">• Permite adaptar el servicio a sus necesidades.
<ul style="list-style-type: none">• Posibilita un mejor uso de recursos, orientándolos a resolver los problemas más decisivos.
<ul style="list-style-type: none">• Permite disponer de una información cuantificada para seguir la evolución de los servicios prestados (y de los de la competencia).

El conocimiento de las expectativas de los clientes es, además, el referente para conocer y medir la **calidad del servicio** (CS), que se ha revelado como una buena estrategia para competir y diferenciarse de la competencia. La CS es fundamental en una sociedad cada vez más orientada hacia el servicio, incluso acompañando a los productos materiales (por ejemplo, un buen transporte mejora la entrega de un producto). Además, la CS es eficiente, porque ahorra costes derivados de servicios erróneos y es eficaz para mantener a los clientes y ganar otros nuevos.

Por otra parte, el conocimiento de la actitud y de las expectativas de los clientes aumenta significativamente las oportunidades estratégicas de la organización, al favorecer la toma de mejores decisiones sobre futuras mejoras o cambios.

A la hora de medir la CS/SC pueden seguirse dos grandes caminos: utilizar un modelo de referencia ya definido o bien construir un modelo propio (o partes de lo que en el futuro sería un modelo propio). A continuación se ofrecen referencias para ambos casos.

QFD: un modelo para medir la SC y diseñar la calidad esperada por el cliente.

El QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función Calidad), se puede definir como un método para conocer las expectativas del cliente, sistematizar la información recogida y tenerla en cuenta en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto o servicio.

Aunque se trata de una metodología compleja –y que comporta un alto grado de compromiso y desarrollo de la calidad en una organización- es interesante desde el punto de vista conceptual en cuanto a la medida de la calidad y la satisfacción del cliente. El QFD permite obtener información sobre qué aspectos del servicio convendría mejorar. Para ello, tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas a la propia organización y a la competencia. Su objetivo es la obtención de una “Calidad de Diseño” de un producto/servicio

excelente mediante la conversión de las necesidades del cliente en “características de calidad” adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.

El QFD se basa en investigar cuáles son las necesidades del cliente, en escuchar su voz, saber qué desea éste y posteriormente, traducir esto a características de calidad de un producto o servicio, es decir, en cómo se pueden satisfacer dichas expectativas.

Sin embargo, el conocimiento de la **calidad demandada** no es suficiente por sí sólo para el diseño del servicio. Significa el primer paso para el despliegue de la **calidad planificada**, que se basa en un análisis del propio producto/servicio en relación con los de la competencia. Este aspecto es de suma importancia, ya que deberemos diseñar, o rediseñar, nuestro producto/servicio no solo en función de las demandas del cliente, sino considerando la opinión y valoración que éste da al de nuestros competidores. A partir de aquí, conoceremos en qué características del producto/servicio tenemos que invertir para su mejora, ya que no se trata solamente de seguir la calidad demandada sin referencia al resto de la oferta del mercado.

El QFD es una herramienta que tiene que ser puesta en marcha por un equipo de personas provenientes de las distintas áreas a lo largo de todas las fases de diseño, desarrollo y comercialización del producto o servicio. Comporta seis pasos a fases que se exponen en el cuadro adjunto³.

Fases del QFD	Comentarios
1. Identificar y jerarquizar a los clientes	Definición y selección de los clientes a encuestar. Participación del departamento comercial o de marketing
2. Identificación de las expectativas de los clientes	Análisis del “mundo del cliente” (mediante contactos, grupos de discusión, información escrita, análisis quejas, análisis competencia, etc.) para conocer su situación y expectativas
3. Precisar las expectativas de los clientes	Elaboración de las anteriores informaciones para pasar a la fase siguiente
4. Elaboración y ejecución de la encuesta a clientes	Realización de una encuesta a muestras de clientes para conocer sus valoraciones y expectativas sobre nuestro servicio y el de la competencia.
5. Elaboración de los cuadros de la calidad demandada y planificada	Su objetivo es clarificar qué hay que mejorar
6. Elaboración del cuadro de las características de la calidad	Su objetivo es determinar cómo mejorar la producción del servicio para cumplir con las expectativas de los clientes

Establecimiento de un modelo empresarial propio de medición de la CS/SC

Como se ha indicado, el modelo QFD no es fácilmente aplicable. Otro camino utilizado por las organizaciones es establecer sus propios modelos en función de sus objetivos, problemas y grado de avance en materia de calidad. Los propósitos generales son los mismos: conocer la satisfacción del cliente y traducirla en mejoras del servicio para aumentarla. A continuación se sintetiza un caso práctico, correspondiente a un gran puerto español.

³ Puede obtenerse más detalles sobre la metodología del QFD en el documento [V.A1- Despliegue de la calidad demandada y planificada \(QFD\)](#)

El Plan de Calidad del puerto al que nos referimos es un ejemplo de sistema de calidad en el sector del transporte, diseñado a partir de las expectativas del cliente. Este plan tiene dos características específicas:

- No parte de la aplicación de la ISO 9000 sino que adopta un diseño propio.
- No afecta a una organización sino a varias y su objetivo final está dirigido a asegurar la calidad de cadenas de transporte en la que participan varios operadores que concierten sus esfuerzos para producir una calidad conjunta.

Básicamente, el Plan de Calidad consta de los elementos que se indican en el siguiente cuadro:

Una encuesta a los clientes	Para conocer el servicio que reciben y el que esperan recibir.
Una revisión/reingeniería de procesos/procedimientos	Para mejorar la operativa, realizada concertadamente entre la Autoridad Portuaria y las organizaciones (en principio, las terminales de contenedores).
Unas garantías de calidad al cliente	Con el compromiso de pago de penalizaciones en caso de incumplimiento. Estas garantías se activan cuando se han establecido los nuevos procesos/procedimientos.
Creación de un equipo de calidad	Para ayudar al cumplimiento de las garantías (presencia en las inspecciones de los contenedores, colocación de precintos, etc.).
La creación de un Servicio de Atención al Cliente	Para recibir quejas y asesorar a los clientes en sus reclamaciones.

El punto de partida del Plan fue la realización de una primera encuesta para conocer las opiniones de los clientes finales (importadores y exportadores) y también de operadores (transitarios, consignatarios, agentes de aduanas y estibadores). Se entrevistaron más de 200 directivos de empresas usando un cuestionario amplio.

En el cuestionario se recogían temas como las opiniones sobre las funciones de cada operador, las percepciones generales sobre el funcionamiento del puerto, los principales factores de la elección de un puerto y la importancia relativa de cada factor, los servicios más importantes y los que presentaban mayores problemas, los responsables de los problemas, las expectativas de los distintos agentes y el comportamiento en las quejas, entre otros.

El fundamento del Plan es que “**calidad=percepción-expectativas**” y que es necesario medir la calidad y dirigirse al cliente para saber qué servicio recibe (y el que espera recibir) y actuar en consecuencia. La implantación del Plan comporta una reducción de costes por disminución de errores y un incremento de beneficios al mejorar el servicio.

Como consecuencia del Plan, cuatrimestralmente se elaboran una serie de índices parciales (de agilidad, de inspecciones, de integridad de las mercancías) y globales para conocer el grado de avance. Por otra parte, el pago de las garantías supone una mayor facilidad para conocer las incidencias y una presión para que los agentes que las provocan las corrijan.

4.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El ABC para la medición de la satisfacción de los clientes.

De una manera general, los diferentes enfoques para la medición de la satisfacción de los clientes pueden ser sintetizados en un “ABC” ilustrado en el gráfico adjunto. El desarrollo que haremos de este punto, que posee un importante componente técnica en la práctica, tiene un carácter divulgativo de las diferentes etapas y decisiones que se han de tomar en cuenta en un proyecto de medición de la satisfacción de los clientes.

Para el planteamiento y ejecución de un proyecto de esta naturaleza, se aconseja recurrir a consultorías expertas en estos temas que, a pesar del coste que comporte, pueden facilitar mucho la recogida, tratamiento e interpretación de los datos. Sin embargo, es esencial que la organización de transporte que se plantee un proyecto de este tipo participe y dirija muy activamente el proceso y que se involucre especialmente en la definición de objetivos (A), en el análisis de la clientela (B1), del servicio (B2) y en las actuaciones de mejora (C).

En definitiva, como ocurre en general con las estrategias y proyectos de calidad, se trata de asuntos que pueden requerir más o menos asesoramiento o subcontratación, pero que deben estar siempre asumidos y dirigidos por la organización de transporte que los pone en marcha.

A. Objetivos de la medición.

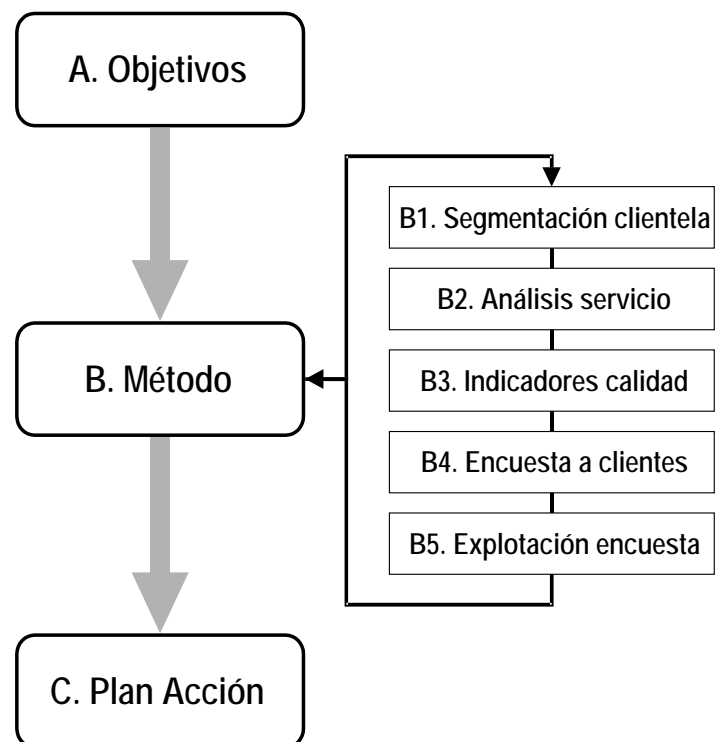
Obviamente, el método para la medición de la satisfacción del cliente debe estar acotado tanto por la definición los objetivos que se pretenden alcanzar como por la voluntad de emprender acciones correctoras. El primer requisito es, por tanto, que esa medida se inserte dentro del plan de calidad de la organización que promueve la medición, a fin de que ésta se pueda traducir en mejoras. Además, los objetivos deben ser claramente fijados y serán presentados en la introducción del cuestionario para conocer la opinión del cliente, con el fin de ayudar a su correcta respuesta.

En un proceso completo, deberían tenerse en cuenta también otras etapas como la realización de una encuesta interna para conocer si existe una sintonía con las valoraciones del cliente así como la presentación de los resultados de la investigación dentro de la organización y a los clientes, aunque los resultados no sean muy favorables para la organización que ha promovido la encuesta.

B. Método de trabajo.

A continuación, se examinan individualizadamente cada una de las 5 partes del método de trabajo propuesto.

El ABC de la medida de la satisfacción del cliente



B1. Segmentación de la clientela.

En general, el objetivo de la organización es conocer la opinión no de clientes individuales – aunque éste puede ser el caso de grandes clientes- sino de categorías o estratos de clientes. El primer aspecto es, por tanto, la segmentación de la clientela. Algunos criterios elementales se recogen en la tabla siguiente.

Representatividad	Los segmentos tienen que ser representativos de la cartera de clientes existente. Se quiere conocer la opinión de los clientes actuales, no de los potenciales.
Uniformidad	Los segmentos de clientes tienen que agrupar comportamientos o problemáticas uniformes. Por ejemplo, clientes de grupaje o de cargas completas, ya que las preguntas tienen que referirse a aspectos susceptibles de ser conocidos por los clientes.
Heterogeneidad	Es una característica complementaria de la anterior, ya que los segmentos tienen que estar suficientemente diferenciados entre sí.
Operatividad	Los segmentos, además de uniformes, tienen que tener un interés operativo para la organización. Por ejemplo, para poder desarrollar un plan de actuación interno de mejora, etc.

Selección de la muestra.

Una vez seleccionados los segmentos de clientes a investigar, se debe seleccionar la muestra de clientes a encuestar. Ésta debería cumplir las siguientes condiciones:

- Ser suficientemente **amplia** para conseguir la fiabilidad necesaria. Se recomienda usar un tamaño muestral que permita un grado de fiabilidad estadística del 95%.
- Ser seleccionada por procedimientos **aleatorios** (si esto no es posible, al menos debería ser proporcional al tamaño de cada grupo de clientes investigado). Las muestras no aleatorias se utilizan más en la investigación previa.

En general, se recomienda la participación de un experto en técnicas estadísticas en esta etapa del trabajo.

B2. Análisis del Servicio.

Para que el proceso de consulta de la opinión del cliente sea eficaz, es preciso realizar un trabajo previo a la confección del cuestionario que consiste en descomponer el servicio prestado en otras componentes elementales y en encontrar qué atributos o características principales caracterizan a cada componente y, por adición, al servicio completo. En consecuencia, este análisis será específico para cada tipo de servicio y cada segmento de cliente.

La directriz fundamental para llevar a cabo esta etapa del proceso es que hay que determinar los atributos susceptibles de ser percibidos por el cliente y que, por tanto, no tiene sentido preguntarles por aquellos aspectos que no son capaces de percibir.

De acuerdo con la teoría sobre la satisfacción del cliente, esos atributos deben ser considerados individualmente y también en relación con su incidencia sobre los 5 aspectos determinantes de la

calidad de servicio presentados en el segundo apartado de este capítulo. Por tanto, tendríamos que considerar varios niveles en el análisis del servicio, como se resume en el cuadro siguiente.

Atributo elemental	Con él se recogería la opinión del cliente sobre un elemento significativo del servicio.
Determinante de la calidad	La agrupación de varios atributos por su relación con esos determinantes (Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía) nos permitiría valorar la opinión del cliente sobre cada determinante.
Servicio global	El conjunto de elementos permitirán la elaboración de un indicador de la opinión del cliente sobre el conjunto del servicio analizado.

El método SERVQUAL⁴ ofrece un esquema general de 22 preguntas relacionadas con los 5 aspectos determinantes de la calidad que puede ser una ayuda para la elaboración de cuestionarios más específicos. El análisis del servicio requiere el uso de encuestas con una serie de clientes significativos, de manera que afloren los atributos de mayor interés para éstos.

B3. Indicadores de calidad.

Cualquier planteamiento de calidad basado en la mejora continua requiere la medición de la calidad de servicio y, por tanto, de indicadores para conocer los resultados de nuestros procesos y de la cualidad de los servicios prestados.

Varias técnicas de medición pueden evaluar la calidad de los procesos de negocio, productos y servicios. Las medidas de calidad generalmente destacan indicadores objetivos o concretos. En los servicios el sistema de medición podrá incluir el tiempo para completar un servicio o la precisión con que un servicio fue entregado. El cuadro adjunto muestra un ejemplo.

La elección de indicadores apropiados es un aspecto técnico importante, ya que deben representar de la manera más fiel posible al atributo que se quiere medir.

Proceso	Entrega de mercancía.
Atributo	Puntualidad.
Indicadores	Tiempo medio de retraso. Porcentaje de vehículos retrasados. Distribución diaria retrasos. Etc.

Recientemente ha habido un mayor deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un dato, más objetivo y concreto. Ellas permiten a las organizaciones comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes con relación a productos y servicios.

B4. Encuesta.

Diseño del cuestionario: los expertos aconsejan tener en cuenta las pautas recogidas en el siguiente cuadro.

⁴ Ver **Calidad Total en la Gestión de Servicios**. Zeithaml, Parasuraman y Berry. Editorial Díaz de Santos. 1990 (Apéndice A: Servqual y sus aplicaciones). También puede verse un ejemplo de cuestionario SERVQUAL en el Apéndice 2 del libro **Manual de Satisfacción del cliente y Evaluación de la Fidelidad** (Nigel Hill y Jim Alexander, AENOR, Madrid 2001).

Brevedad	Incluir sólo las preguntas más importantes y una pregunta por atributo.
Claridad	Las preguntas han de ser claras y simples, utilizando el lenguaje del cliente y los resultados de la investigación previa. Es más conveniente situar en primer lugar las preguntas más fáciles para incentivar las respuestas.
Especificidad	Hay que redactar las preguntas específicamente para la investigación en curso y evitar la copia de otros cuestionarios ya que esto podría distorsionar los resultados.
Test previo	Es imprescindible realizar un test previo del cuestionario antes de la redacción definitiva.
Propósito	Explicar el propósito del cuestionario y el interés de responderlo por parte del cliente (vincularlo con el objetivo y el plan de acción).
Instrucciones	Exponer claramente las instrucciones para la respuestas.

Tipo de respuestas: son posibles varios formatos, en función del tipo de atributo o indicador del servicio que se trata de analizar, tal como se recoge en el siguiente cuadro.

Formato dicotómico	El entrevistado elige entre Sí o NO.
Formato continuo	El entrevistado elige en una escala numérica (del 1 al 10) donde se definen los extremos: por ejemplo, MUY BUENO y MUY MALO.
Formato semántico	Se asigna a cada valor numérico un valor semántico. Por ejemplo: 1=Siempre, 2=Frecuentemente, 3=Algunas veces, 4=Nunca.
Formato de Lickert	Escala simétrica del tipo: 1=Muy insatisfecho, 2=Insatisfecho, 3=Ni satisfecho ni insatisfecho, 4=Satisfecho, 5=Muy Satisfecho.

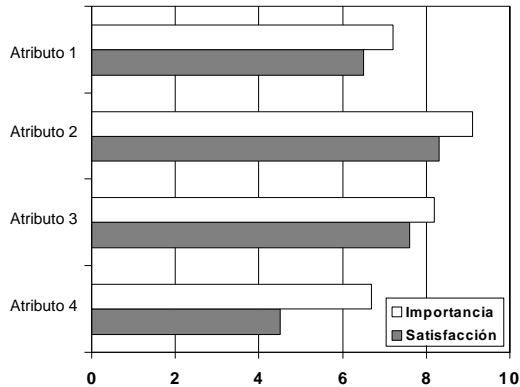
Obtención de los datos. Tres métodos suelen ser utilizados:

- Cuestionarios autoexplicativos enviados directamente a los clientes.
- Entrevistas telefónicas con cuestionarios prediseñados.
- Entrevistas directas con entrevistadores profesionales, con una etapa previa de formación en la investigación específica. La entrevista directa se usa siempre con clientes seleccionados para efectuar el análisis del servicio.

B5. Explotación de los datos.

Para esta interpretación se emplean técnicas estadísticas o de representación gráfica de la información. Entre ellas, las siguientes:

- **Los gráficos de barras.**

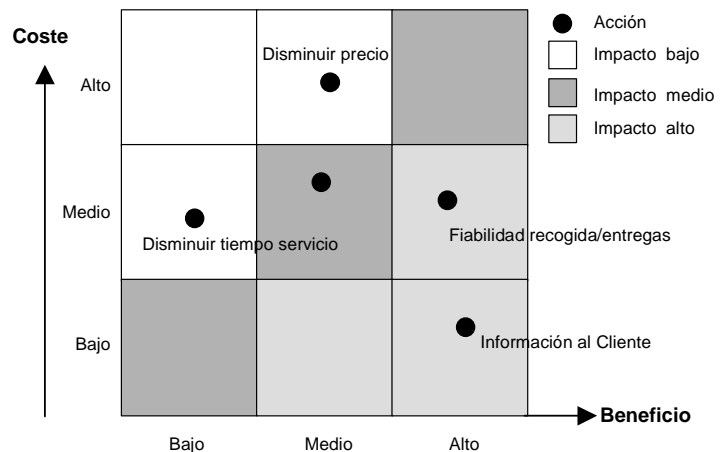


Para cada atributo del servicio se comparan la barra representativa de la importancia que el cliente le otorga con la de la valoración de dicho atributo. Este tipo de gráfico permite visualizar las prioridades de mejora.

- **Las matrices de impacto.**

El gráfico adjunto es complementario del anterior y sitúa cada atributo según su coste y beneficio para la organización (lo que supone una investigación suplementaria para conocer estos datos).

Otros tipos de técnicas para la interpretación de los resultados son:



- Los índices de satisfacción del cliente.
- Los gráficos de barras sobre la valoración interna de la satisfacción del cliente.
- La comparación con la competencia.

C. Plan de acción.

Una técnica de decisión relativamente simple consiste en construir una **matriz de decisión** para mejorar el servicio. En este caso, se tienen en cuenta la valoración de cada atributo y la importancia relativa que le dan los clientes. Los atributos claves son aquéllos a los que corresponden **expectativas** más elevadas según los clientes.

Matriz de Decisión		Importancia del atributo del servicio	
		Alta	Baja
Valoración del atributo del servicio	Alta	Mantener	Irrelevante
	Baja	Mejorar a corto plazo	Mejorar a medio plazo

A partir de los atributos del servicio explicitados por los clientes se identifican los **indicadores internos** y los parámetros para evaluarlos para cada uno de los atributos del servicio. Una vez obtenidos los indicadores externos e internos se trata de demostrar la relación entre ellos aplicando técnicas experimentales y estadísticas⁵.

V.5 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La medida de la satisfacción del cliente y de sus expectativas es el punto de partida para una moderna estrategia de la calidad y, de hecho, debería ser la base del sistema de calidad de la organización. Esto comporta numerosas acciones cuyo alcance depende del nivel de calidad que se quiera alcanzar.

Sin embargo, existen dos acciones a corto plazo que pueden contribuir a un gran incremento de la satisfacción del cliente sin un costo excesivo para la organización. Se trata del establecimiento de un **Servicio de Atención al Cliente (SAC)** y de un sistema de **Garantías de la Calidad del Servicio**. Estas dos acciones junto a planes específicos sobre la formación del conductor (y del resto de personal en contacto con el cliente) pueden considerarse los elementos centrales de la estrategia de atención al cliente.

Como es lógico, el establecimiento de un sistema de garantías debe contar con el soporte previo o paralelo de un Servicio de Atención al Cliente, que es el que atenderá y estudiará las reclamaciones y decidirá sobre la aplicación de la garantía. Los estudios sobre experiencias llevados a cabo en Estados Unidos, han demostrado que un SAC es más efectivo que las campañas de publicidad y otras acciones de marketing. Y, además, que tiene mayores impactos a corto plazo.

El impacto de un SAC ha sido estudiado también desde otros puntos de vista. Por una parte, desde el punto de vista de su eficiencia: es mucho más barato retener a un cliente que conseguir otros nuevos, y en esta tarea un SAC puede ser un instrumento eficaz. En segundo lugar, un cliente descontento y no atendido provoca mucha más publicidad negativa hacia la organización que la positiva que realizan los clientes satisfechos. Estos datos, en una situación muy competitiva son dignos de consideración.

Resulta evidente que un SAC no puede organizarse simplemente en torno a la amabilidad y la sonrisa (aunque una formación adecuada de este personal es asunto clave para el éxito). Como parte de un sistema de gestión de la calidad, el SAC ha de estar en contacto con el conjunto de la organización para intentar resolver los problemas de los clientes y evitarlos en el futuro. En otro caso, se corre el riesgo de reproducir el antiguo enfoque de la calidad como inspección del resultado final a cargo de unos especialistas que no tienen capacidad de influencia sobre los procesos de la organización.

⁵ Puede leerse una información más detallada sobre tipos de estudio de satisfacción, muestreos, cuestionarios y análisis de datos obtenidos en el documento [V.A2 – Cómo realizar el estudio de satisfacción](#).

Un SAC puede estar constituido por un departamento amplio o incluso por una sola persona, pero en todos los casos es importante diseñarlo teniendo en cuenta que se trata de un servicio específico. Además, en el caso del transporte, no hay que perder de vista que los conductores han de tener también una faceta importante de atención al cliente por lo que -si se lleva a cabo un buen diseño de los objetivos y funciones del SAC- las organizaciones de transporte pueden disponer de más medios de los que inicialmente puedan pensarse para mejorar la atención al cliente. En ese sentido, buena parte de los principios y normas de actuación pueden ser aplicadas a los conductores de manera que actúen como si se tratase de un SAC ampliado.

En principio, un SAC habría de tener dos grandes objetivos:

- La atención de las reclamaciones de los clientes y la búsqueda de soluciones (o la compensación por los incumplimientos). Esta es una actividad reactiva.
- El contacto con el cliente y la monitorización del mercado para ayudar a la detección de puntos críticos que requerirán mejoras internas en la organización así como el análisis del impacto que provocan en los clientes las mejoras introducidas en los servicios. Esta es una tarea proactiva.

Al igual que lo comentado para la calidad (y como extensión a la parte del sistema de gestión de la calidad que constituye el SAC), este servicio habría de considerarse primordialmente como una **inversión y no un gasto** (al menos, desde el punto de vista de la estrategia empresarial, que no de la contabilidad).

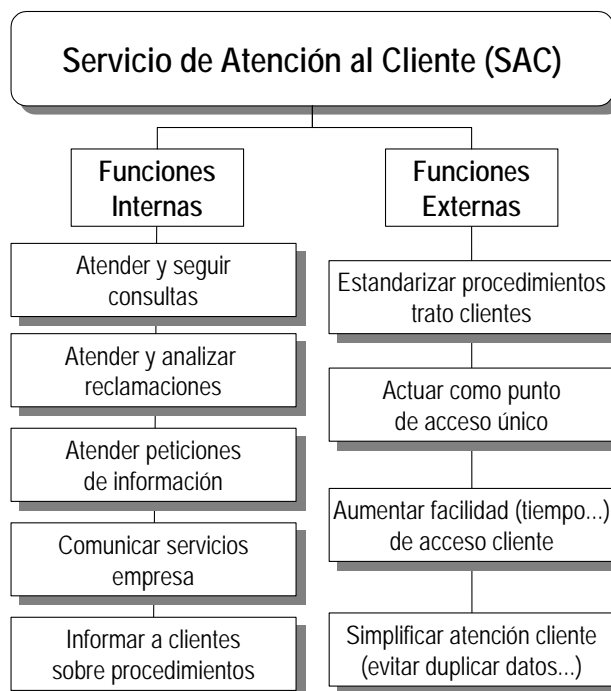
La puesta en marcha de un SAC no puede consistir en la creación de un departamento o sección más de la organización, con atribuciones y responsabilidades más o menos genéricas, sino que ha de diseñarse como si se diseñase, por ejemplo, un servicio de transporte. Esto supone tener en cuenta desde sus diferentes procesos o circuitos de reclamaciones (circuitos rápidos o lentos), los criterios (atención centralizada, personal identificado, plazos de respuesta, etc.) hasta la conexión con los otros procesos de la organización a la formación específica del personal para estas tareas.

V.6 ATRIBUTOS Y FUNCIONES DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

De acuerdo con la literatura técnica, diseñar un Servicio de Atención al Cliente (SAC) comporta considerar algunos atributos fundamentales como los que recoge la siguiente tabla.

Disponibilidad	La amplitud de uso del servicio por parte de los clientes (por ejemplo, 24 horas durante 365 días al año).
Accesibilidad	La facilidad de establecimiento de contacto con el servicio de atención (por ejemplo, número de llamadas para conseguir ser atendido).
Cortesía	El comportamiento cortés y profesional de las personas que atienden al cliente.
Agilidad	La rapidez para resolver las solicitudes de los clientes (por ejemplo, porcentaje de casos resueltos en la línea por el que atiende).
Confianza	La capacidad para prestar el servicio prometido al cliente de manera precisa y en el tiempo prometido.
Competencia	El nivel de conocimientos y habilidades para prestar el servicio y atender adecuadamente a las consultas de los clientes.
Comunicabilidad	El uso de un lenguaje directo, claro y fácilmente comprensible por el cliente.

Las funciones de un SAC pueden considerarse desde dos puntos de vista, uno externo y otro interno, ambos complementarios. En el gráfico siguiente se sintetizan ambos tipos de misiones.



A continuación, se resumen tres casos del sector del transporte.

Unidad de transporte de mercancías por ferrocarril

Está en marcha la creación de un Centro de Servicios al Cliente (CSC), similar a los implantados en los ferrocarriles alemanes, suizos e ingleses. Este CSC tendrá unas atribuciones muy amplias. El CSC será el responsable global de la calidad de servicio al cliente y tendrá una participación decisiva en los procesos como:

- Asegurar la respuesta adecuada a las peticiones de los clientes, concentrando la información de todas las áreas de transporte.
- Garantizar la reserva de los recursos (vagones, etc.) e informar al cliente sobre sus demandas.
- Realizar la facturación de los tráficos.
- Resolver las reclamaciones sobre daños a las mercancías.

Además, el CSC colaborará con los departamentos de ventas en la realización de ofertas y negociación de contratos y con el departamento de producción para diseñar y desarrollar servicios de transporte.

Una empresa de logística

Funciones del Servicio de Atención al Cliente (SAC):

- Conocimiento exhaustivo de las peculiaridades de cada cliente
- Análisis preventivo del servicio.
- Seguimiento, control y corrección de los errores detectados en el punto anterior.
- Atención telefónica personalizada a través de una línea exclusiva 902 por cada cliente.
- Tramitación y control de incidencias.
- Tramitación y control de conformes de entregas.
- Tramitación y emisión de certificados.
- Emisión de Controles de Calidad periódicos, seguimiento e interpretación.

La organización dispone de las herramientas adecuadas para posibilitar el intercambio de información con sus clientes, independientemente de los sistemas informáticos utilizados por éstos. Los sistemas incluyen posibilidades de comunicación telemática tradicional, concertada, "on line", vía módem, incluyendo las sistemáticas más actuales como E-mail, Internet, etc. Además, dispone de su propia página de información en Internet con facilidades de acceso a correo electrónico, e información "on line".

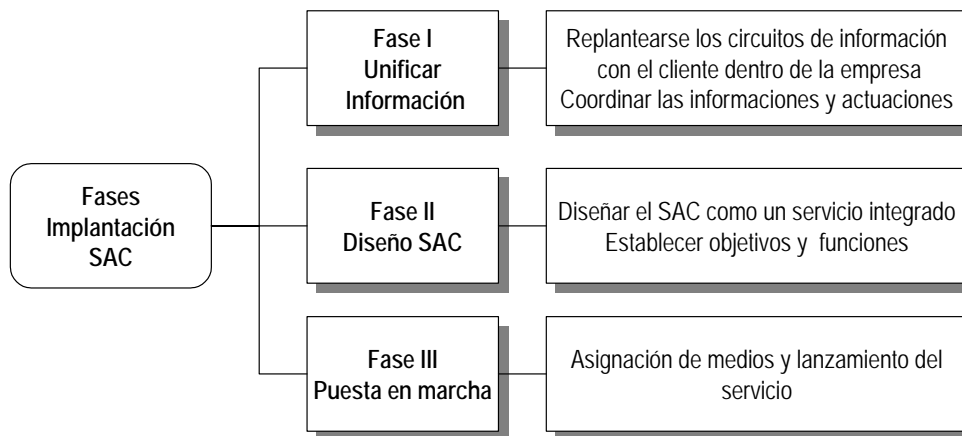
Un gran puerto español

El departamento de atención al cliente de la Autoridad Portuaria del puerto al que nos referimos actúa en nombre de todo el puerto (del conjunto de los profesionales: transitarios, consignatarios, terminales, etc.) y se ha marcado los objetivos, funciones y medios que recoge el cuadro adjunto.

Objetivos	Contribuir a la fiabilidad de las operaciones. Mejorar la imagen de la Autoridad Portuaria. Responder a los problemas.
Funciones	Recogida y tramitación de reclamaciones. Suministro de información. Contactos con los agentes y organismos para proponer soluciones y mejoras.
Medios	Estructura adecuada supervisada por la Presidencia. Circuitos fáciles y accesibles a los clientes. Cursos a sectores específicos. Investigación de mercado directa y continuada.

V.7 IMPLANTACIÓN DE UN SAC

A. Fases para la implantación.



El aspecto clave de un SAC es el personal. De acuerdo con la experiencia americana, las tres reglas básicas en este campo son las siguientes.

- **Formar a los empleados del SAC.** Transmitirles los conocimientos específicos sobre cómo tratar a los clientes y resolver problemas y también explicar claramente los objetivos de la organización para el SAC.
- **Responsabilizar a los empleados.** Autorizarles a que tomen directamente decisiones para resolver los problemas de los clientes. Garantizarles que los errores en la toma de decisiones no serán utilizados en su contra.
- **Premiar a los empleados.** Valorar su trabajo e incluso otorgar ventajas económicas por la mejora del servicio al cliente.

En cuanto a la formación del personal, hay que tener en cuenta áreas específicas como las siguientes:

- Técnicas de comunicación, atención y negociación.
- Técnicas y procesos de negociación.
- Tratamiento y gestión de reclamaciones.
- Tipos de clientes y su tratamiento.
- Derechos del cliente-consumidor y normativa que regula sus derechos.
- Instituciones y organismos de protección al consumidor.
- Departamentos de atención al cliente en organización.
- Técnicas y procesos administrativos aplicados a la administración y gestión de información y documentación en áreas o departamentos de atención al cliente y comercialización de productos y/o servicios.
- Aplicaciones informáticas para apoyo on line en el servicio al cliente.
- Aplicaciones de gestión comercial.

B. Componentes de un SAC.

Los elementos básicos son los recogidos en el cuadro adjunto.

Teléfono y otros medios de contacto	Para facilitar la relación con el cliente.	Línea 900, fax, e-mail, etc.
Formulario de reclamaciones	Formato que recoja las quejas de los clientes.	Para atención específica y para estadísticas.
Informática de apoyo	Facilitar relación con cliente y con la propia organización.	Base de datos clientes, histórico reclamaciones, sistema de información.

Los medios tecnológicos (programas y sistemas específicos) son cada vez más importantes para facilitar la atención al cliente y el trabajo de un SAC. A título ilustrativo puede citarse el uso de las tecnologías CRM (Customer Relationships Management).

C. Control de la eficacia de un SAC.

Una manera de medir la eficacia del SAC consiste en establecer indicadores de la satisfacción del cliente. Una posibilidad sería aprovechar la actividad del SAC para analizar las incidencias. Por ejemplo, en el caso de Federal Express se calcula un índice interno teniendo en cuenta los nueve tipos de incidencias más relevantes a los que se otorga una puntuación. Dichos indicadores se recogen en el cuadro adjunto.

Queja reabierta	10 puntos	Retraso entrega (día correcto)	1 punto
Paquetes dañados	30 puntos	Retraso entrega (día equivocado)	10 puntos
Modificación factura	3 puntos	Retraso recogida	3 puntos
Paquete perdido	50 puntos	Error seguimiento paquete	3 puntos
Pérdida albarán	1 punto		

Otra vía para elaborar un índice de satisfacción del cliente es la de enviar cuestionarios a una muestra de clientes para ver si están satisfechos con todos los servicios de la organización (desde el primer contacto al pago final) y si se la recomendarían a sus amigos (pregunta muy típica en los EE. UU.)⁶.

⁶ Para obtener información adicional sobre la implantación de un sistema de gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones, remitimos al lector al documento [V.A3 – Gestión de las expresiones de insatisfacción de los clientes.](#)

V.8 LAS GARANTÍAS DE LA CALIDAD

Un sistema de garantías (SG) constituye un paso decisivo para respaldar las declaraciones o los compromisos verbales (recogidos en cartas de calidad u otras fórmulas) y constituye también un instrumento eficaz para aumentar la satisfacción del cliente. Es especialmente importante para **incrementar la percepción de calidad en los servicios como el transporte**, ya que sus condiciones de calidad, como se ha explicado anteriormente para los servicios, son más difíciles de captar por el cliente actual o, especialmente, potencial.

Un SG es también una herramienta clave para un SAC y, a la vez, una buena manera de singularizar y realzar los errores más graves y de obtener una información muy válida, aunque tenga un coste financiero para la organización.

Un SG debe ser **lo más claro e incondicional** posible para que el cliente confíe en su virtualidad. Es decir, la organización de transporte debería responder casi siempre en caso de un fallo en el servicio, limitando las excepciones al mínimo. Aunque esto puede parecer un gran peligro para la organización, las experiencias muestran que los clientes no abusan de los sistemas de garantías incondicionales. Por el contrario, un SG muy complejo y limitado provoca la desconfianza de los clientes y puede tener efectos negativos sobre la percepción global de la organización por el mercado.

El grado de incondicionalidad es especialmente importante en el sector del transporte ya que, por unas condiciones de producción del servicio menos controladas que las de un proceso industrial interno, pueden encontrarse "razones" externas a la organización (o excusas, según el cliente) para no dar cobertura a la reclamación.

Dos etapas en la creación de un sistema de garantías.

En la puesta en marcha de un SG habrían de considerarse dos etapas sucesivas:

1. La mejora o reingeniería del proceso o servicio que se quiere garantizar.	Evidentemente, una garantía no puede ser simplemente una maniobra publicitaria, ya que como afirma un guru del marketing: lo peor que le puede ocurrir a un mal servicio es tener un buen marketing.
2. El establecimiento de la garantía	Supone la formulación de ésta y de la penalización que la organización que la otorga está dispuesta a afrontar. Un requisito esencial es que los procedimientos para la compensación económica sean claros y rápidos.

La importancia de la primera fase es también crucial desde el punto de vista del ahorro, ya que si la organización opta por cubrir el riesgo de la garantía mediante una póliza de seguros, el coste de ésta estará en función del nivel de calidad del proceso o servicio asegurado.

Las Cartas de Calidad.

Una garantía de servicio actúa en una o varias situaciones concretas predeterminadas: si se llega tarde, si hay una entrega incorrecta, etc. Existe un paso siguiente -que debe englobar también un sistema de garantías de calidad- que consiste en las llamadas "Cartas de Calidad".

Estas cartas pueden ser de dos tipos:

- Una serie de declaraciones de buena voluntad acerca de lo que la organización que la redacta quiere hacer para servir mejor a sus clientes, pero sin compromisos concretos ni penalizaciones. Se trata, en realidad, de documentos publicitarios de más bien escaso valor en el objetivo de satisfacer al cliente.
- Un documento en el cual la organización prestadora del servicio se compromete, de forma general, a respetar unos estándares de servicio, unos procedimientos de actuación y a compensar económicamente a sus clientes en casos de incumplimiento de servicio. En la página siguiente se sintetiza el esquema de contenido de este segundo tipo de cartas de calidad.

Naturalmente, las cartas de calidad del segundo tipo obligan a:

- Una vinculación estrecha entre la Carta de Calidad y el sistema de gestión de la calidad de la organización.
- Una reingeniería interna al menos de los procesos de atención al cliente y también de las relaciones entre los diferentes departamentos, que permitan la investigación y solución de reclamaciones.

Una Carta de Calidad puede y debe hacerse a la medida de la organización, pero ha de atenerse a algunos principios, como recoge el cuadro adjunto.

Obligación de Consultar	Comporta la participación de los empleados en el servicio y la posibilidad de consulta a los demás departamentos de la organización.
Obligación de Informar y de ser Accesible	Los clientes deben encontrar siempre una respuesta y facilidades de consulta y reclamación.
Obligación de ser Responsable	De los propios servicios de la organización y de los de los subcontratados y proveedores de servicios.
Obligación de Reparar y Compensar	Los clientes deben encontrar reparación a los errores en los servicios y, además, ser compensados económicamente por ellos.

Una Carta de Calidad tiene siempre implicaciones en la forma de operación de la organización que la promueve. Destacan tres impactos:

- **Procedimientos.** La formulación o rediseño de los procedimientos operativos. Este efecto es más acentuado en el caso de sectores basados en el uso del teléfono, como el del transporte. La práctica de la puesta en marcha de una Carta de Calidad obliga a elaborar manuales operativos que deben ser utilizados también en la formación del personal que atiende reclamaciones o consultas.
- **Control.** El uso de procedimientos estándar de control del cumplimiento de las estipulaciones incluidas en la Carta de Garantías. Por ejemplo, consultas telefónicas aleatorias a los clientes o control del funcionamiento del SAC de la organización.
- **Decisión.** La creación de un procedimiento para acceder a una persona que decida cuando el cliente tiene un problema importante. Esto es, en realidad, lo que esperan los clientes cuando piden atención las 24 horas y los 7 días a la semana.

Aunque una Carta de Calidad requiere el soporte de un sistema de calidad y de una reconsideración de los procedimientos, su formulación también puede ser una vía para conseguir los otros objetivos. En este caso, se trataría de que –por medio de la creación de una Carta de Calidad y un SAC- la organización que presta el servicio se vea empujada a orientarse al cliente y, por tanto, a modificar sus métodos y su organización.

Una Carta de Calidad constituye también una **herramienta estratégica** en caso de alianzas con otras organizaciones, para fijar el mínimo común nivel de servicio al que se obligan los socios de la alianza. Precisamente, el transporte es un sector muy apropiado para las alianzas debido a la cobertura territorial, al tamaño medio de las organizaciones y a la necesidad de colaborar en cadenas complejas para dar al cliente un servicio integrado.

Ejemplo de contenido de una Carta de Calidad	
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Periodos en los que la organización está disponible para responder a los problemas de los clientes. • Establecer una documentación sobre los derechos del cliente y sobre la oferta y condiciones del servicio en un lenguaje llano, comprensible por el cliente. • Compromiso de responder por escrito a las reclamaciones del cliente en un período predeterminado. En este caso, es más creíble fijar períodos razonablemente amplios (por ejemplo, 5 días) que permitan el análisis de la demanda, porque una respuesta inmediata suele ser meramente protocolaria.
Tratamiento de la información personal	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar precauciones para evitar que esta información no se difunda de forma autorizada. • Compromiso de que esta información no se difundirá para campañas de marketing de otras organizaciones.
Garantías de atención a las reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar una persona determinada a la atención a las reclamaciones de un cliente. • Establecer el conjunto de procedimientos y las actuaciones para atender y resolver una reclamación. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar las incidencias durante el proceso de transporte y entrega de las mercancías. - Informar al cliente del procedimiento establecido para corregir fallos en el servicio. - Mantener informado al cargador del proceso de recuperación de una entrega indebida.
Penalizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las garantías de calidad de la organización con unas indemnizaciones al cliente en caso de incurrir en incumplimientos en el servicio prometido. Como se ha citado anteriormente, estas indemnizaciones deben ser lo más incondicionales posibles.
Resolución del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y mecanismo para resolver las incidencias. • Establecimiento de mecanismo en caso de disputas con el cliente: defensor interno del cliente, aceptación de arbitrajes externos, etc. • Mecanismo interno para corregir problemas y evitar su repetición.
Información y auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de informar a los clientes -por ejemplo, anualmente- sobre el cumplimiento de la carta de calidad.