

## Título: El problema de las Expectativas en la definición del concepto de Calidad.

**Autores:** Dr.C., MSc. Roberto Argelio Frías Jiménez  
MSc. Ing. Mahé González Arias  
MSc. Juan La Fe Núñez

### La definición del concepto:

El concepto de expectativa ha sido y es muy utilizado en la literatura sobre calidad del servicio y también aparece en la relacionada con los problemas de la psicología experimental. Un estudio realizado en 18 entidades que operan en el Polo Turístico de Varadero (9 hoteles, 3 agencias de viaje, 2 transportistas y 4 que se dedican a otras actividades) demostró que en el 72 % de las mismas su Misión declara ser "Satisfacer las **necesidades y expectativas** de los clientes". La Norma ISO 9000:2000, **SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD-FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO**, define a la **calidad** como el grado en el que un conjunto de **características** (3.5.1) inherentes cumple con los **requisitos** (3.1.2) y éste se define como la **necesidad o expectativa** establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En la literatura aparecen las más disímiles propuestas de definición del concepto:

1. Anticipación de un acontecimiento futuro.
2. Una de las formas de la atención que es la **preparación para** la acción y los **preparativos** de las condiciones mentales necesarias **para** afrontarla.
3. Estándar **esperado**, expresado como un cálculo objetivo sobre la **probabilidad** del desempeño.
4. Estimación del **nivel anticipado** del desempeño (las así llamadas expectativas **predecibles**).
5. Las llamadas expectativas ideales, asociadas al **nivel deseado** del desempeño.
6. Expectativas deseadas, identificadas como el nivel de desempeño que los clientes **quieren**.
7. **Probabilidades** dadas por el consumidor sobre la ocurrencia de determinados procesos positivos o negativos ante un determinado comportamiento.

### ¿Por qué necesitamos definir este concepto de manera adecuada?

Porque para gestionarlo hay que conocerlo y para conocerlo hay que medirlo. Sino se mide no se puede gestionar. Tal es la sentencia de Norton y Kaplan al respecto <sup>(1)</sup>.

### El proceso de formación de las expectativas

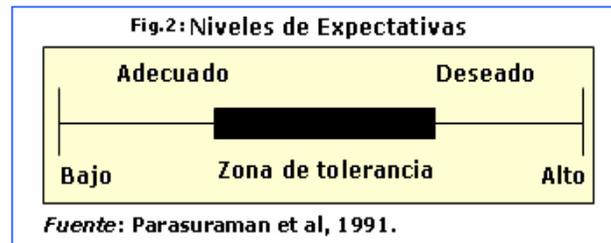
Abordaremos esta situación a partir del análisis de tres propuestas:

**Primera:** El Modelo desarrollado por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1991, 1993) sobre la **Naturaleza y determinantes de las expectativas**, sintetizado en

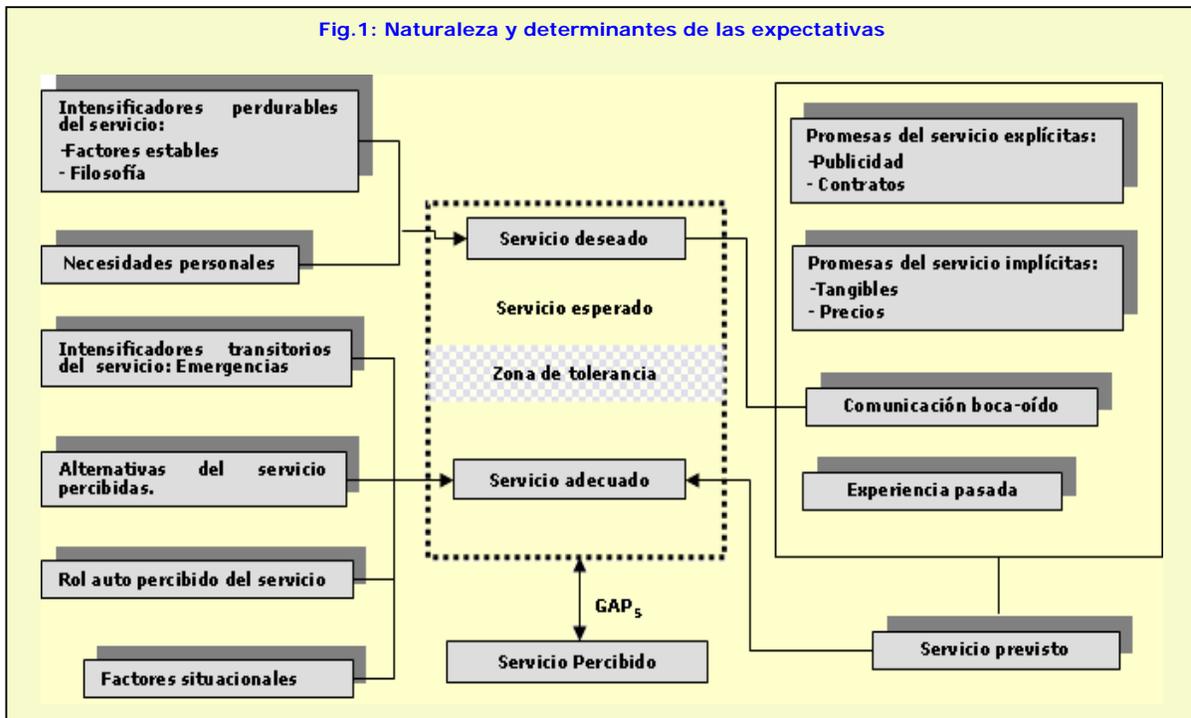
el esquema de la **Fig.1**. Para comprenderlo haremos una descripción breve de cada una de sus partes.

### Composición del Servicio Esperado ( $S_E$ ):

¿Qué es, según los autores, el **Servicio Esperado**? Parece ser, según el esquema del modelo que éste se conforma por las interrelaciones que se dan entre el **Servicio Deseado** ( $S_D$ ), el **Servicio Adecuado** ( $S_A$ ) y la **Zona de Tolerancia** ( $Z_T$ ). EL primer y tercer elemento son considerados por ellos como “dos niveles de expectativas” (2). El esquema de la **Fig.2** expresa lo dicho anteriormente.



El Servicio Deseado es definido por Alet i Vilaginés (2000)<sup>(3)</sup> como el nivel de servicio que el cliente **quiere** recibir y el Nivel Adecuado, como aquel que el cliente considera aceptable y que resulta ser, en parte, una valoración del nivel prededido.



Los creadores del modelo señalan que el Servicio Deseado es el nivel del servicio que los clientes **esperan** recibir. Este servicio es una combinación de lo que los clientes creen que puede ser y de lo que debería ser. Parasuraman et al (1991),

señalan que aunque los clientes **esperan** que se cumplan sus deseos reconocen, sin embargo, que ello siempre no es posible. De aquí deducen que es por ello que con el nivel deseado del servicio coexiste otro estándar que corresponde a un nivel más bajo de expectativas y que ellos denominan **Servicio Adecuado**, el que definen como “el nivel de servicio que los clientes aceptarán”.

Lo más importante aquí es el hecho de que esa comprensión de las expectativas, a los efectos de medirlas para poderlas gestionar, nos obliga a identificar dos estándares que sirven de referencia a los clientes para valorar el servicio: lo que desean y lo que consideran aceptable. Por tanto y con fines de operacionalización del concepto podemos plantear la siguiente ecuación:

$$S_E = f(S_A, Z_T, S_D)$$

### ¿Qué es la Zona de Tolerancia?

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1991, 1993) definen a este concepto como “la zona representativa que separa el servicio deseado del considerado adecuado. Esta Zona se puede expandir y contraer”.

### Características de la Zona de Tolerancia:

1. Puede ampliarse o reducirse básicamente por modificaciones en el servicio considerado adecuado y en mucha menor medida por el deseado (Alet i Vilaginés, 2000).
2. Es diferente para cada cliente. Para algunos es más o menos estrecha dependiendo de una serie de condicionantes, tales como el precio (Zeithaml et al, 1991, 1993).
3. Puede ser diferente y variar con el tiempo incluso para un mismo cliente (Zeithaml et al, 1991, 1993).
4. Puede variar entre los diferentes atributos del servicio: fiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Cada cliente tendrá mayor o menor flexibilidad en el cumplimiento de sus expectativas dependiendo del atributo de que se trate, por ejemplo, algunos clientes pueden tener una zona de tolerancia menor en el caso del atributo fiabilidad que en el atributo empatía (Zeithaml et al, 1991, 1993). Alet i Vilaginés (2000), apunta que al ser la fiabilidad del resultado del servicio el centro o núcleo de éste, los clientes son más exigentes y con menor zona de tolerancia. Nosotros pensamos que esa situación está muy estrechamente relacionada con lo que se denomina Paradigma de los Trade Offs o de los “dilemas”, cuestión que analizaremos más adelante.
5. En determinados servicios la zona se estrecha e incluso puede tender a hacerse nula, como por ejemplo los servicios médicos.

En el modelo también se pueden apreciar los nuevos factores que a juicio de Parasuraman et al, influyen en el nivel de expectativas o como ellos lo nombran, en los “antecedentes del servicio deseado” y del “servicio adecuado”.

### Servicio Deseado:

1. Intensificadores de servicio, duraderos, perdurables.
  - a) Factores estables: orientan al cliente a aumentar su sensibilidad hacia el servicio. Por ejemplo en clientes de clientes, cuando las expectativas de los mismos están dirigidas desde otra parte. Las expectativas de los empleados de una empresa pueden derivar de las de sus supervisores y directivos.
  - b) Filosofía personal sobre el servicio: clientes que trabajan o han trabajado en empresas de servicios: "tú esperas ser tratado de la misma manera, que tú tratas a los demás".
2. Las necesidades personales: pueden caer en muchas otras subcategorías, incluyendo las necesidades físicas, sociales y fisiológicas, las que tendrán un impacto positivo en el servicio deseado.

### Servicio Adecuado:

1. Intensificadores transitorios del servicio, normalmente a corto plazo, que están constituidos por factores que permiten aumentar la sensibilidad del cliente hacia el servicio. Las situaciones de emergencia constituyen un caso en que el cliente se encuentra necesitado especialmente, debiendo la empresa ser capaz de responder, lo que aumenta el nivel de servicio adecuado requerido, estrechándose la  $Z_T$ .
2. Las alternativas percibidas de servicio, influyen en el grado de percepción del cliente, ya que si este tiene la posibilidad de elegir, optará por aquella alternativa que cubra mejor sus necesidades. La existencia de alternativas puede aumentar el nivel del servicio adecuado y estrechar la zona de tolerancia.
3. El papel que juega el cliente ante el servicio. Un mayor rol por parte del cliente en el desarrollo del servicio eleva el nivel del servicio considerado como adecuado y estrecha la zona de tolerancia.
4. Los factores situacionales son determinados acontecimientos que afectan el desempeño del servicio por causas contingenciales y que normalmente los clientes suelen aceptar. Estos factores implican la admisión de un nivel más bajo de servicio adecuado y la consiguiente ampliación de la  $Z_T$ .
5. El servicio previsto, o sea el nivel de servicio, o sea, el nivel de servicio que los clientes consideran más probable obtener. Un nivel de previsión de servicio más alto eleva el nivel de servicio adecuado y se estrecha la zona de tolerancia.

Finalmente existen, según el modelo antecedentes compartidos tanto por los servicios previstos como deseados (<sup>4</sup>).

### Fuentes externas:

1. Promesas del servicio explícitas: son manifestaciones personales y no personales sobre el servicio que se presta a los clientes por la organización. Tales promesas tienen un impacto directo sobre el servicio deseado y previsto

y pueden adoptar diferentes formas según su procedencia, tales como publicidad, contratos, personal de ventas, y otras formas de comunicación. Un mayor nivel de promesas de servicio explícitas implica unos mayores niveles de servicio deseado y previsto.

2. Las promesas de servicio implícitas: son aspectos relacionados con el servicio que infieren cómo debería ser el servicio y cómo será. Aquí se pueden incluir factores como el precio y los aspectos tangibles asociados al servicio. Unas promesas implícitas altas sobre el servicio elevan los niveles de servicio deseado y previsto.
3. La comunicación boca a boca es una manifestación personal, y a veces no personal, realizada por otros sujetos ajenos a la organización que indica cómo será la calidad del producto. La comunicación boca a boca tiende a convertirse en un factor fundamental en la evaluación del servicio, ya que estos resultados son difíciles de estimar en cuanto a su desempeño con anterioridad a su prestación. Altos niveles de comunicación boca a boca elevan los niveles del servicio deseado y previsto.

### Fuentes internas:

Aquí sólo se subraya el papel de la experiencia pasada. Parasuraman et al, indican que existe una relación positiva entre los niveles de experiencia pasada con un servicio y los niveles de servicio previsto y deseado, mientras que Alet i Vilaginés (2000) subraya que un problema anterior en el servicio produce un claro efecto sobre el servicio esperado futuro, con un aumento en los niveles de servicio adecuado y deseado, además de una disminución de la zona de tolerancia. Este autor fundamenta su afirmación en el hecho confirmado de la lentitud de percepción del cliente de las mejoras ocurridas en el servicio, frente a la rapidez en percibir una caída en la calidad del mismo.

### Relación entre Expectativas (E) y Calidad del Servicio (Q<sub>s</sub>)

Del modelo anterior se deduce que:

- Antes de la compra o prestación del servicio el cliente se formará expectativas respecto al nivel de desempeño y, posteriormente, esas expectativas se compararán con el desempeño percibido.
- La calidad del servicio percibida **resulta** de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño.
- La calidad del servicio implica una comparación entre las expectativas previas y el desempeño percibido tras la prestación de un servicio.
- La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel del servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes.
- En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
- La calidad percibida del servicio es la diferencia que existe entre las expectativas de los clientes y sus percepciones.

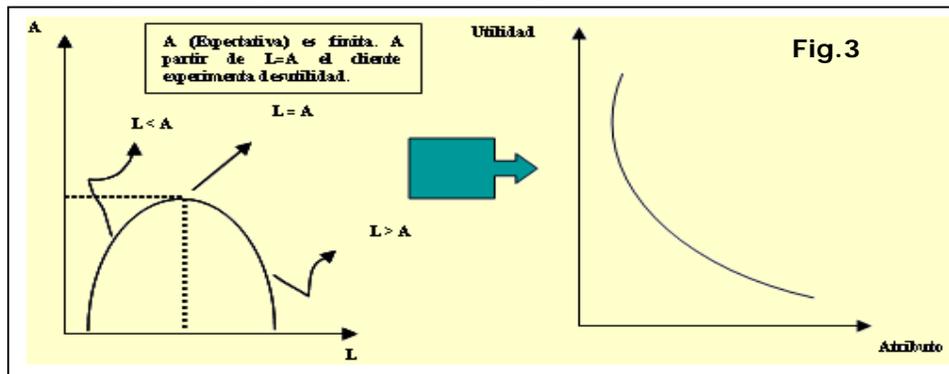
Lo que desde la perspectiva de su operacionalización o formalización matemática con fines de medición puede representarse así:  $Q_s = f(E,P)$

### Importancia de estas definiciones:

De acuerdo con la definición adoptada se pueden dar tres tipos de situaciones diferentes:

1. Reducir en lo posible la diferencia entre realidad del servicio y las expectativas del cliente.
2. La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel del servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes.
3. Calidad es superar las expectativas de mis clientes.

Las mismas aparecen representadas en la **Fig.3**.



Aquí se debe precisar lo siguiente:

a) El lado derecho de la figura indica que en la medida en que aumenta la cantidad del atributo de calidad, disminuye su utilidad para el cliente. O sea, esa utilidad es marginal.

b) Sobre la base de ello la figura del lado izquierdo nos indica la relación que existe entre el nivel de logro (**L**) (percepciones) y el nivel de aspiración (**A**), entendiendo a este último como las Expectativas. Si **A** (Expectativas) son finitas, entonces pueden darse las situaciones siguientes:

- El lado izquierdo de la curva, en forma de u invertida y con pendiente positiva, hipotetiza ( $H_1$ ): en la medida en que aumenta **P** aumenta el nivel de calidad, ya que tiende a igualar o a sobrepasar **E**. En esa situación **A** (Expectativas) tira de **L** (percepciones). En este caso habría que tener en cuenta el grado de tolerancia que tienen los clientes, lo que supondría que no siempre cuando  $L(P) < A(E)$ , la calidad sería percibida como no buena por parte del cliente.

- La cima de la curva con pendiente nula, hipotetiza ( $H_2$ ): señala el punto exacto donde las Percepciones se igualan a las Expectativas ( $P=E$ ). Aquí se hacen cero (0) los niveles de tolerancia y si hacemos una interpretación desde la perspectiva de comparar OUTPUT (**P**) con INPUT (**E**), estaríamos en lo que se conoce con punto de equilibrio. O sea, si definimos a las expectativas como lo "deseado", lo "esperado" o lo "probable", en esa posición estaríamos dando al cliente exactamente lo "deseado", lo "esperado" y lo "probable", por lo que también la calidad sería percibida como no mala por parte del cliente.

- El lado derecho de la curva, con pendiente negativa reproduce lo que hemos planteado en el inciso (a) e hipotetiza ( $H_3$ ): A partir del punto de equilibrio cuando  $P>E$ , en vez de obtener aumentos sucesivos de calidad, ocurre lo contrario, a mayor  $P$ , menor calidad. Los decisores deberían tener identificado el punto a partir del cual ello ocurre y según nuestra opinión este puede localizarse en cualquiera de las situaciones descritas. Esto permitiría no invertir recursos tratando de cumplimentar o sobrepasar expectativas que no le reportan al cliente beneficio alguno y si probablemente grandes pérdidas a la entidad prestadora del servicio. De cualquier manera consideramos necesario dejar plasmado dos criterios nuestros muy importantes.

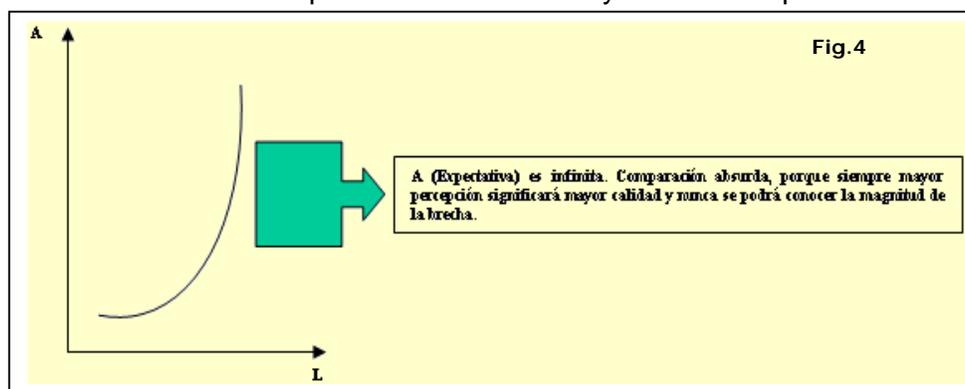
**A)** Puede que para segmentos de clientes bien identificados, se cumplan las tres hipótesis. Si la clientela con la que operamos posee altos niveles de tolerancia, probablemente obtener  $P<E$  en determinados límites, no signifique ausencia de calidad o calidad percibida negativa para esa clientela. Si ésta es altamente exigente y con reducidos niveles de tolerancia, entonces el referente a alcanzar debe ser  $P=E$ , e incluso  $P>E$ . En este último caso no debemos olvidar que si las expectativas son finitas, jamás  $P$  sobrepasará a  $E$ .

El gran problema aquí sería determinar a qué se deben los diferentes grados de tolerancia ( $G_t$ ). El sentido común lo refiere, como regla al nivel de gasto que tiene el cliente, el cual es a su vez una consecuencia del precio que el proveedor le pone al servicio. Pero aquí también influye la capacidad financiera que tiene el cliente, su margen de presupuesto, su capacidad adquisitiva.

Nosotros pensamos que junto con ello es necesario considerar otros factores.

La escasez, limitación de recursos financieros o poca capacidad adquisitiva de la clientela, los impulsa a tratar de hacer mucho más rentable sus inversiones y a ser por tanto, mucho más exigentes y menos tolerantes. También tiene influencia el nivel y el tipo de cultura que practica, la educación que ha recibido, su espíritu beligerante o pacífico, el modo a como percibe la utilidad que recibe a cambio de sus gastos económicos, de tiempo y psicológicos, así como su preparación (set) perceptiva que le ayuda a descubrir en el servicio que se le brinda ventajas que hubiesen quedado ocultas y por tanto no valoradas. Las empresas deberían prestar particular atención a este último aspecto, en crear no sólo una cultura para la prestación del servicio, sino también para consumir el servicio.

**B)** Si  $E$  fuera infinita, entonces tendríamos que considerar, como ya se dijo, el punto a partir del cual el cliente experimenta desutilidad y además lo que muestra la **Fig.4**.



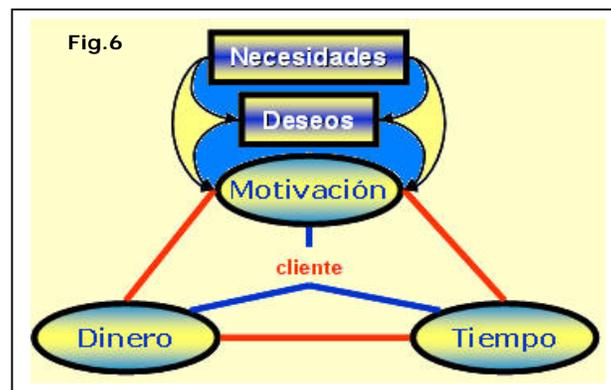
Esta situación haría superfluo al modelo que operacionaliza la definición de calidad como calidad percibida de la diferencia entre Expectativas y Percepciones.

**Segunda:** El Modelo desarrollado por Correa y Caon (2002)<sup>(5)</sup>, basada a su vez en la propuesta de Zeithaml et al. Estos autores indican que las expectativas del cliente se forman sobre la base de un conjunto de factores a los que se refieren: las necesidades y **deseos** de los clientes, la experiencia pasada del propio cliente, la comunicación boca a boca, la comunicación externa y el **precio**. Es fácil notar que en este modelo se incluyen dos elementos no tenidos en cuenta en el modelo anterior y que hemos subrayado para hacer notar su presencia. La **Fig.5** ilustra ese modelo.



#### **Necesidades y deseos del cliente:**

Cuando un cliente procura un destino donde pasar sus vacaciones eso es fruto de la combinación al menos de tres aspectos decisivos en su comportamiento de compra. La **Fig.6** ilustra esa situación.



Es fácil apreciar que su motivación está dada por una necesidad o un deseo. Necesidad de descansar, por ejemplo en un destino de sol y playa para reponer las energías físicas y mentales gastadas durante un año de arduo trabajo. Para ello necesita transportarse, dormir, comer, divertirse, etc., pero desea hacerlo en primera clase, estar en una habitación con vista al mar y que le lleven la comida a la habitación. Necesidad y deseo influyen en la expectativa del cliente (turista), porque él al procurar al prestador del servicio turístico tanto en la transportación, como en el alojamiento, la recreación, la restauración, etc., **espera** (asumiendo aquí una definición de expectativa como lo esperado), antes de cualquier cosa que su necesidad sea satisfecha o que su deseo sea atendido.

Si hemos diferenciado aquí la necesidad del deseo es porque muchas veces ocurre que la necesidad que el cliente tiene entra en conflicto con su deseo. En su viaje al destino, en el que viene a recuperar energías perdidas, lo que influye favorablemente en su estado de salud, no desperdicia la ocasión de degustar un buen Habano, lo cual puede dañar seriamente su salud. Si no se vendieran más Habanos por esa causa, probablemente el cliente saldría inconforme y expresaría que se le ofreció un mal servicio, por cuanto no pudo satisfacer el deseo de fumarse el tabaco.

### **Experiencia pasada del propio cliente:**

Las experiencias pasadas influyen en el grado de las expectativas que el cliente tiene al elegir un proveedor de servicios. Si un turista nos visita y sale altamente satisfecho producto del buen servicio que recibió en nuestro país a lo largo de toda la "cadena de valor turística", no cabe la menor duda de que ello hará que las expectativas, con respecto a una nueva experiencia, tenderán a ser muy altas. Este es uno de los motivos por lo que algunos autores llaman la atención sobre los posibles riesgos que trae "encantar al cliente", sin que ello no se haya realizado de manera consciente y sobre todo teniendo en cuenta la posibilidad de mantener ese nivel o superarlo. No debe olvidarse que ello requiere realizar las inversiones monetarias necesarias y si no están disponibles las fuentes para obtenerlas, la situación puede llegar a ser desastrosa.

El cliente encantado tenderá a elevar sus expectativas en el próximo retorno. La experiencia pasada del cliente tiene en cuenta también, por ejemplo en el caso del turismo, otros proveedores de destinos competitivos de los cuales él ya ha sido cliente. Un turista elige el destino Cuba y llega aquí por primera vez, no viene con la "caja negra en blanco" en relación con su experiencia pasada. Este turista siempre tendrá en cuenta su experiencia en otros destinos y la que tenga en nuestro país, será constantemente comparada con la anterior.

### **Comunicación boca a boca:**

Este factor está relacionado con las experiencias pasadas de otros clientes. Es importante destacar que la comunicación boca a boca puede ejercer influencia sobre las expectativas, desde dos ángulos diferentes: a favor o en contra del prestador del servicio. Pero téngase en cuenta que cuando trabaja en contra es más eficiente que cuando lo hace a favor. La influencia de este factor se amplía en operaciones de servicios por la dificultad de su objetivación en la evaluación, sobre todo a priori de la prestación del servicio. Un turista que tomó la decisión de viajar a Cuba, por ejemplo, no tiene la posibilidad de testar tres destinos para escoger el mejor. Este turista se fía, por tanto, más en los testimonios de otros turistas que puedan ejercer sobre él algún tipo de influencia.

### **Comunicación externa:**

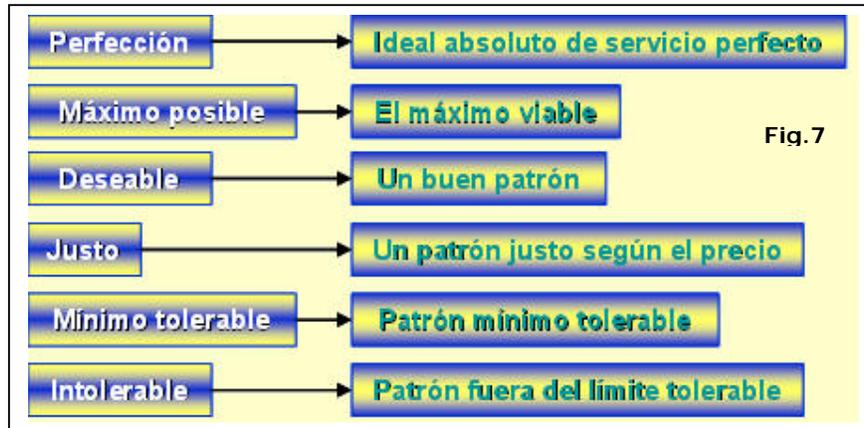
Muchas veces se cree que cuando hablamos de comunicación externa como factor formador de expectativas, nos referimos solamente a la que ejerce la propia organización de servicio. Esto no es así. La comunicación externa incluye todo tipo de comunicación tanto de la propia organización como de otras instituciones (por

ejemplo, sites de internet que evalúan y comparan proveedores, propaganda, etc.). Esos factores tienden a tener alguna influencia sobre el grado de expectativas de los clientes y en general están más bajo control del proveedor del servicio. Existe el peligro de que el proveedor del servicio utilice inadecuadamente la actividad de promoción, publicidad y propaganda y eleve con ello las expectativas de los clientes para un nivel que objetivamente su proceso de prestación no puede alcanzar. Otro peligro está en crear una expectativa baja, que si por un lado, puede ser fácilmente alcanzada, por otro disminuye la probabilidad de que el cliente sea atraído por el servicio. La mejor opción es desarrollar la comunicación externa en la dirección de ajustar el nivel de expectativas que sean competitivas con las ofertas existentes en la concurrencia y desarrollar procesos de prestación capaces de atenderlas adecuadamente.

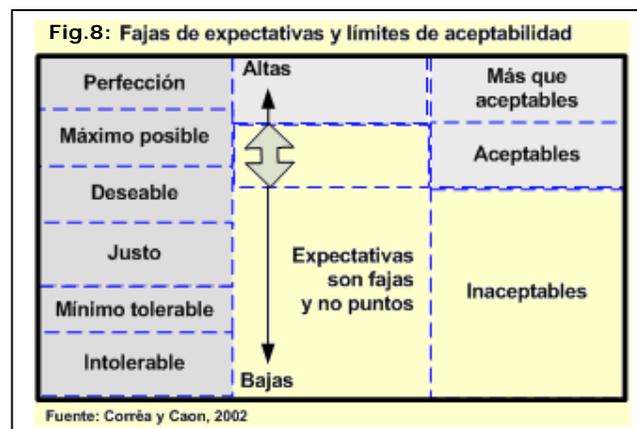
### **Precio:**

Muchas veces, por la propia dificultad que presenta la evaluación objetiva de un servicio, principalmente antes de la compra, el cliente tiende a establecer en su mente una especie de correlación entre el precio cobrado (pagado) y la calidad esperada del servicio. El precio es un aspecto del servicio que puede ser objetivamente evaluado, ranqueado y comparado. Quizás por ese motivo el cliente tienda en algunas situaciones, a ranquear en sus expectativas la "calidad esperada" de acuerdo con la secuencia del ranking de precios, algo así como asumiendo que un servicio caro debe ser bueno. Eso afecta en el sentido de que un precio más alto aumenta las expectativas del cliente en cuanto al servicio se refiere. Ese efecto muchas veces coloca a los proveedores y a los clientes en situaciones contraintuitivas, en que la demanda aumenta cuando se aumenta el precio de un servicio. Algunos restaurantes, tiendas y hoteles de alto lujo tienen clientelas crecientemente fieles por el alto precio cobrado, lo que le confiere a los que los frecuentan una aureola de exclusividad muy valorada por algunos clientes.

De acuerdo con Corrêa y Caon (2002), el problema de la comprensión de cómo se forman y cómo funcionan las expectativas ha venido evolucionando. Afirman estos autores que hoy ya se entiende que la prestación del servicio no es precisa y que no tiene contornos absolutamente claros. De aquí se deduce que las expectativas de los clientes no se encuentran en un solo nivel, bien definido y claro, sino que existe una faja de expectativas dependientes de los factores señalados y con las cuales el cliente trabaja. Corrêa y Caon proponen una forma de entender esa faja por medio de un continuo como el que a continuación se expresa en la **Fig.7**. Significa que las expectativas no son un punto, sino una zona que debe ser perfectamente identificada con fines de medición. Este planteamiento sugiere considerar un paradigma de medición diferente al empleado hasta ahora y apunta hacia los principios de la lógica fuzzy o borrosa.

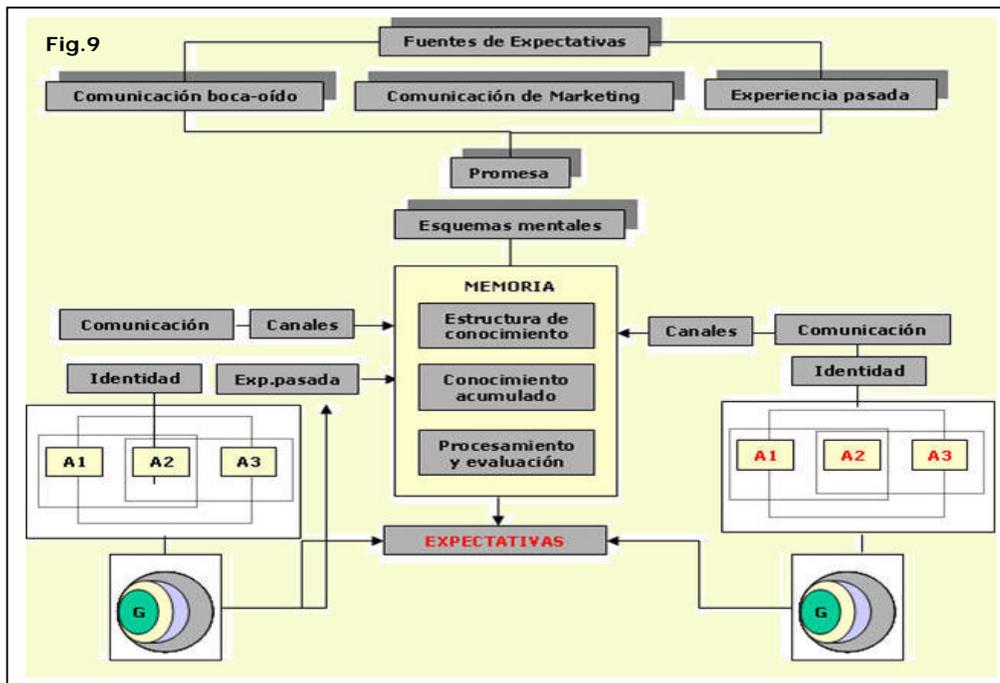


Según esta propuesta al igual que los factores enunciados que influyen en las expectativas, el nivel esperado por el cliente en cuanto al servicio, estará no en un punto absolutamente claro y definido en el continuo, sino en una faja algo nebulosa, que definirá una faja (y no un punto) de desempeños esperados como aceptables y no aceptables. La **Fig.8** muestra esa situación.



Uno de los aportes más significativos que realizan los autores reseñados son sus ideas acerca de la comprensión y la formación de las expectativas. Ellos subrayan que cuando se habla de este concepto hay que tener en cuenta su carácter relativo, pues ¿expectativas en relación a qué?; ¿a la cortesía en el proceso de atención al cliente?, ¿a la velocidad con qué el cliente es servido? Existen clientes que desean desempeños diferentes en aspectos diferentes y sólo será posible atenderlos bien en aquello que desean existiera un preciso entendimiento de cuales son los aspectos del desempeño en los cuales sus expectativas aparecen, para que las operaciones se enfoquen en ese limitado conjunto de objetivos, y no correr el serio riesgo de dispersar los esfuerzos y terminar fuera de foco.

**Tercera:** El Modelo de Formación de Expectativas desarrollado por los autores del presente artículo (Frías et al, 2005)<sup>(6)</sup> y que aparece representado en la **Fig.9**.



### El modelo devela algunas cuestiones muy importantes:

**Primera:** Existe una fuente de expectativas que tiene su fundamento en la experiencia pasada, que puede tener una lectura que llamaremos "vertical" y otra que llamaremos "horizontal". La lectura vertical está representada en lado izquierdo del modelo y se refiere a la experiencia que tiene el sujeto por primera vez con el servicio o de manera reiterada con el mismo servicio. Son dos momentos bien diferenciados, pero muy relacionados entre sí. En el primer caso el referente de comparación es externo al servicio percibido puesto que el sujeto lo experimenta por vez primera.

En el segundo el referente es, fundamentalmente el mismo servicio, solo que experimentados en momentos diferentes. Es la experiencia viva en la que el sujeto está directamente involucrado. La horizontal está representada en el lado derecho del modelo y se refiere a la experiencia "virtual", vivida en la imaginación como resultado de la comunicación informal o de aquella que la empresa realiza para posicionar su producto en la mente del cliente y que éste percibe como "promesa". Aquí el referente es una representación ideal de lo que se va a experimentar a posteriori. Su fuente no es directamente la experiencia vivida sino la transmitida por otros que la han vivido o que sencillamente se convierten en vectores de contagio.

Este tipo de experiencia es previa, ocurre ex-ante del proceso de consumo del servicio y su grado de intensidad es más o menos fuerte en dependencia del tipo de cliente, de su formación cultural y perceptiva, de sus sentimientos, emociones afectivas y actitudes hacia la entidad y las personas que le prestaron el servicio o hacia el servicio mismo y de algo que es sumamente importante, de su capacidad o niveles de tolerancia. Este razonamiento nos indica que no basta con declarar que nuestra filosofía de calidad consiste en cumplir o sobrecumplir necesidades y expectativas si antes no hemos tenido en cuenta estas diferencias en la formación de las mismas, sino delimitamos que el cliente viene por vez primera o si ya ha sido consumidor de nuestros servicios en anteriores ocasiones, sino no conocemos cual

es su círculo de relaciones y las posibilidades que tenemos de acceder a él por vía formal e informal.

**Segunda:** Tanto en un caso como en otro, las expectativas son output de los complejos procesos mentales que se operan en la "caja negra" del cliente, los cuales transforman los input del lado derecho e izquierdo del modelo. Aquí lo fundamental es saber que la expectativa es la resultante de dos procesos que se interrelacionan: la estructura del conocimiento nuevo formado por el input de experiencias vividas o virtuales y la estructura acumulada, por decirlo de alguna manera "estática", "sedimentada" que actúa a ese nivel, como "tipo", "referente" o "paradigma", implicando un proceso de evaluación mental interno cuyo resultado es, precisamente, la expectativa formada con grados más o menos alto de intensidad y de tolerancia. Esto significa, que la base de las llamadas discrepancias entre expectativas y percepciones no es ni mucho menos externa, sino que hay que buscarla en el mecanismo anteriormente descrito. Lo que medimos bajo el concepto de "calidad percibida" como diferencia entre expectativas y percepciones no es más que el proceso de percepción que ex-ante ya se ha dado en la mente del cliente. He aquí lo subyacente y lo definitorio y esencial. Evidentemente, que este análisis nos conduce a un tercer planteamiento.

**Tercera:** Las percepciones son también fuentes formadoras de expectativas. Ellas actúan como parte del mecanismo de entrada del lado derecho e izquierdo del modelo y se auxilian, no hay otro modo, de los órganos de los sentidos. Nadie puede hablar de calidad percibida si no existe proceso de percepción de la calidad. De aquí que las expectativas tal y como las hemos tratado aquí no sean otra cosa que el resultado de un proceso de percepción, real o virtual, pero percepción al fin. La calidad existe tanto en su forma ideal como real porque es percibida. Si no es percibida no existe. Existir la calidad significa ser percibida.

De aquí el corolario: no existe calidad sin expectativa, ni expectativa sin calidad. Y como misma cosa hemos dicho para la percepción parece tautológico buscar diferencias entre ambos conceptos. ¿Cómo saber, por ejemplo, cuando medimos a través de un cuestionario y con una escala determinada el nivel o intensidad de las expectativas con que el cliente entra a nuestro proceso de prestación, el grado de impacto que en dicha intensidad tienen las percepciones tanto del lado derecho como izquierdo del modelo? Si nos fijamos en la segunda definición que aparece en la figura anterior nos percataremos de la necesidad que tiene la empresa de preparar a los clientes para lo que van a percibir.

No confundir. La comunicación externa, formal o informal, proyecta imagen, ofrece promesas, pero no prepara para la percepción, en el sentido de que el cliente sea "educado" para percibir. No debemos olvidar nunca que el consumo de servicios es un proceso que requiere cultura, no sólo para prestarlo sino también para consumirlo. Por eso es necesario prestar atención a un concepto que nosotros llamamos "preparación perceptiva", condicionar al cliente para el proceso de lo que va a recibir. Y siendo consecuente, con lo descrito en el modelo anterior, formación perceptiva tanto de condiciones mentales resolviendo los conflictos que se dan entre conocimiento acumulado y conocimiento nuevo, y preparación para la acción de percibir durante el proceso de la prestación e incluso durante el proceso de la comunicación externa, formal e informal. Nosotros somos del criterio de que todo

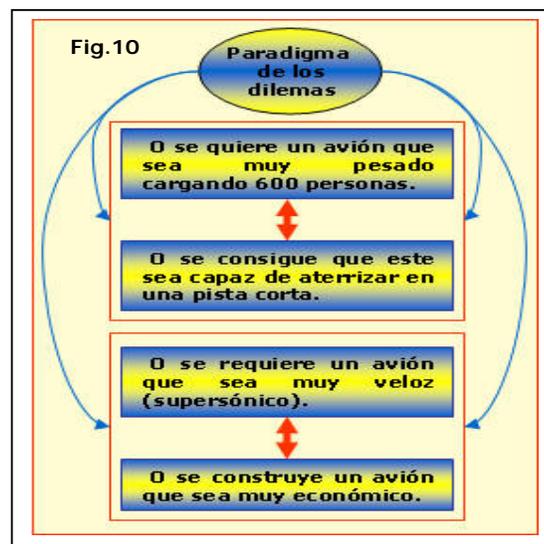
este proceso, incluso debe ser llevado al interior de la empresa tanto a las actividades que se desarrollan en el escenario, como las que se llevan a cabo tras bambalinas e interconectadas con las primeras.

### El Paradigma de los trade-offs:

Difícilmente una operación de prestación de servicio consigue tener excepcional desempeño en todos los aspectos al mismo tiempo. En la gestión de operaciones esa situación es conocida como "**el paradigma de los trade-offs**", o el paradigma de "los dilemas": En determinadas situaciones, en operaciones de servicios, es necesario escoger pocos aspectos de desempeño y focalizar las acciones sobre ellos. Para mejorar el desempeño en estos aspectos, será necesario hacerlo a cuenta del desempeño en otros criterios. Esta situación ya había sido develada por Skinner, 1974<sup>(7)</sup>. Imagine que una línea aérea se decide a encomendar un avión nuevo a un fabricante. Los **requisitos fueron los siguientes**:

- El avión debe cargar 600 pasajeros.
- Tener el menor costo de operaciones por milla/pasajero de todos los aviones en operación.
- Ser supersónico.
- Capaz de aterrizar en una pista de apenas 500 metros de extensión.

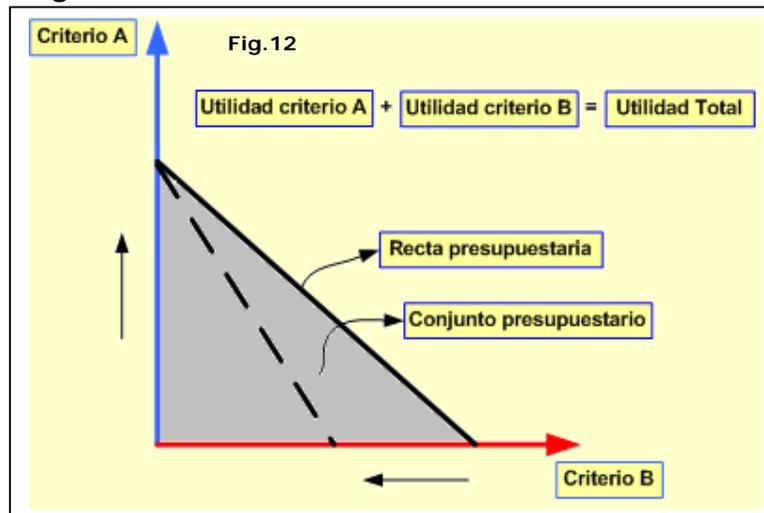
¿Se comprometería el fabricante a cumplimentar con ese pedido? evidentemente que no, ¿por qué?: Porque el fabricante tiene muy claro lo expresado en la **Fig.10**.



No se puede tener todo. Si vemos en la **Fig.11** los aspectos usados por los clientes para evaluar el desempeño en servicios (Corrêa y Caon, 2002), podremos develar el papel que juega en ello el "paradigma de los trade-offs".

Debido a los **trade offs**, es común que las empresas se enfoquen a algunos criterios competitivos. Por ejemplo, McDonald's se concentra en ofrecer básicamente "consistencia", o sea, la repetición de la experiencia a costa de la flexibilidad (el paquete de opciones ofrecido es bastante restrictivo, así como la capacidad para adecuar el paquete de servicio). Un prestador de servicios profesionales, focalizará

su atención principalmente en el aspecto "competencia", a costa del criterio "costo". El gráfico de la **Fig.12** ilustra esa situación.



### Explicación del gráfico:

**Primero:** Es un modelo simplificado de lo que puede ocurrir. En este caso se asume que existen sólo dos criterios de calidad del servicio **Criterio A** y **Criterio B**.

**Segundo:** Se asume que ambos criterios representan en su conjunto, la Utilidad buscada por el cliente cuando compra el servicio.

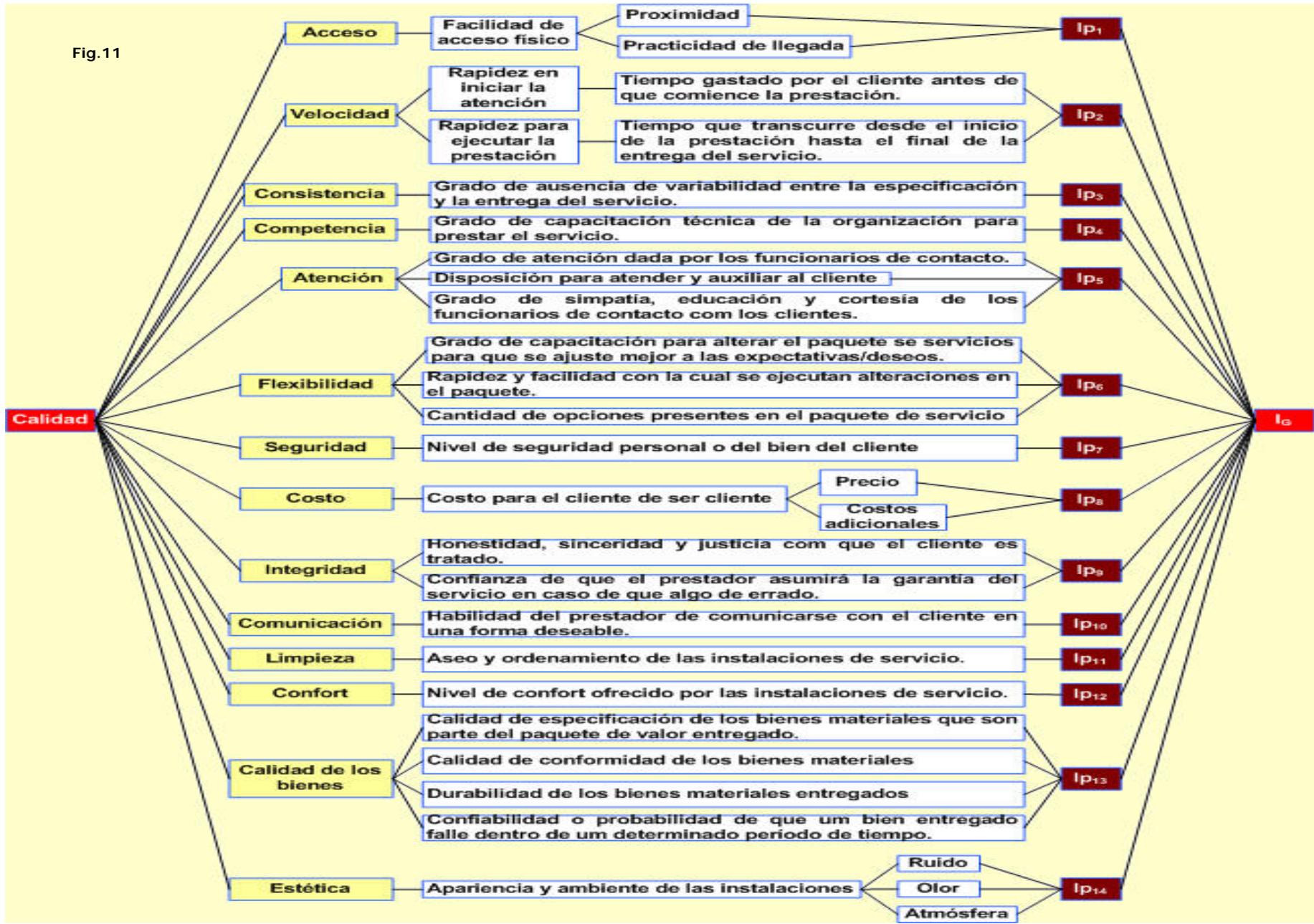
**Tercero:** Si funcionara el Paradigma de los trade offs, el cliente tendría dos posibilidades:

a) Gastar todo su presupuesto en busca del **Criterio A**, significa en este caso que **Criterio B=0** y eso se representaría por un punto en el eje de ordenadas.

b) Gastar todo su presupuesto en busca del **Criterio B**, significa en este caso que **Criterio A=0** y eso se representaría por un punto en el eje de abscisas.

Si trazamos la línea recta que une a esos dos puntos obtendríamos el resultado que se aprecia en la figura: la recta y el conjunto presupuestario. La primera representa la utilidad máxima posible que el cliente puede obtener como resultado de la combinación de las utilidades de los criterios de calidad del servicio. El segundo, las diferentes variantes de combinación que se pueden realizar entre los criterios. Si deja de consumir un poco de B en esa misma proporción consumirá un poco más de A, y sin embargo no se alterará para nada la Utilidad Total que el cliente persigue. Puede ocurrir lo contrario. Como vemos, se trata también de la idea del así llamado costo de oportunidad. Cuanto me cuesta de B para obtener más utilidad de A. Dicho de otra manera, cuánto sacrificio de B para obtener un poco más de A.

Fig.11



**Bibliografía Utilizada:**

---

- <sup>1</sup> Kaplan, R. and D.Norton (1992). "The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance", in the Harvard Business Review -enero febrero; (1993). Putting the Balance Scorecard to Work, in Harvard Business Review septiembre-octubre; (1996).Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in the Harvard Business Review enero-febrero.
- <sup>2</sup> Parasuraman, A., L.L. Berry, y Valerie A. Zeithaml (1991). Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, Spring, págs. 39-48.
- <sup>3</sup> Alet i Vilaginés, J. (2005). Marketing Relacional. Como Obtener Clientes Leales y Rentables, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- <sup>4</sup> Montes Llorens, F.J. (1995). Medición de la Calidad Del Servicio: Una Aproximación, Universidad de Sevilla.
- <sup>5</sup> Correa, H.L., y Mauro Caon (2002). Gestão de Serviços. Lucratividade por meio de Operações e Satisfação dos Clientes, São Paulo, Editora ATLAS S.A.
- <sup>6</sup> Frías Jiménez, R.A., Mahé González Arias, Juan La Fe Núñez, Milton González y Olivia Oliver Gil (2005). Gestión de la Calidad. Texto Electrónico, ISBN: 959-16-0364-9, primera edición.
- <sup>7</sup> Skinner, W. (1974). The focused factory. Harvard Business Review, p. 113-121, May/Jun.