

SERVICIO AL CLIENTE EN LA INDUSTRIA BRASILEÑA DE CONSTRUCCION DE VIVIENDAS BRASILEÑA

CUSTOMER SERVICING IN THE BRAZILIAN HOUSE-BUILDING INDUSTRY

Por / By Carlos T. Formoso, Margaret S.S. Jobim

Resumen

No obstante la creciente conciencia de la importancia estratégica de la satisfacción del cliente, la mayoría de las empresas constructoras de viviendas no administran el proceso de servicio al cliente en forma sistemática. Este trabajo describe un modelo del proceso de servicio al cliente que fue desarrollado para empresas de tamaño pequeño involucradas en el desarrollo y construcción de proyectos habitacionales. El modelo integra las principales funciones involucradas en el servicio al cliente durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde la etapa de gestación del proyecto hasta la entrega y operación del edificio. La investigación involucró cinco estudios de casos llevados a cabo en el sur de Brasil. El trabajo analiza las principales funciones involucradas en el modelo, con énfasis en la tarea de medir la satisfacción del cliente. En forma breve, se describen algunas de las herramientas y procedimientos diseñados para la recolección sistemática de datos. Al término del estudio, se presenta un corto análisis de las posibles maneras de mejorar aún más el servicio al cliente en la industria de la construcción.

Palabras clave: Cliente, satisfacción, servicio, evaluación de post ocupación, generación de valor, medición.

Abstracts

Despite the growing awareness of the strategic importance of consumer satisfaction, most house building companies do not manage the customer servicing process in a systematic way. This paper describes a model for the customer servicing process that was developed for small sized companies involved in developing and building housing projects. The model integrates the main functions involved in customer servicing throughout the project life cycle, from the stage of project inception to the delivery and the operation of the building. The research involved five case studies carried out in the South of Brazil. The main functions involved in the model are discussed, emphasising the task of measuring customer satisfaction. Some of the tools and procedures devised for systematic data collection are briefly described. At the end, a short discussion on possible ways to further improve customer servicing in the building industry is presented.

Keywords: Customer, satisfaction, servicing, post-occupancy evaluation, value generation, measurement



1. INTRODUCCION

En estos años, el nivel de competencia ha aumentado dramáticamente en la mayoría de los sectores, lo que ha obligado a muchas compañías a mejorar la eficiencia y cambiar sus relaciones con los clientes. Como resultado de esto, la sociedad ha reconocido la importancia de la satisfacción del cliente, al punto que juega un rol clave en algunas políticas gubernamentales. Fue en este contexto, que emergió la filosofía de la Gestión de la Calidad Total (GCT), uno de cuyos principales principios es el de mejorar el desempeño en forma continuada, centrándose en las necesidades de los clientes internos y externos.

Desde fines de la década de los ochenta, la industria de la construcción en Brasil ha estado experimentando algunos cambios importantes, tales como la escasez de financiamiento para la vivienda, una tasa cada vez más decreciente de aumento de la población, y una creciente conciencia de los derechos de los consumidores. Dado esto, se ha producido un aumento sin precedentes de la competencia entre las firmas constructoras, especialmente en el mercado de la vivienda, lo que ha obligado a muchos a participar en programas para mejorar la calidad y productividad.

A pesar de la creciente conciencia, la industria constructora de viviendas aún enfrenta dificultades para mejorar la satisfacción del cliente. Las construcciones tienen muchas peculiaridades cuando se comparan con otros productos en lo que dice relación con el desarrollo del producto, tales como: (a) son productos muy complejos, con un gran número de atributos que son percibidos por los clientes; (b) el ciclo de vida es relativamente largo; (c) el nivel de demanda depende muy marcadamente de los niveles de ingreso y empleo de la población, y la disponibilidad de financiamiento; y (d) su producción generalmente Genera muchos cambios en el entorno inmediato. Esto dificulta la aplicación de principios y técnicas directas para administrar la satisfacción del cliente, según se desarrolla en otras industrias.

Este problema tiende a revestir mayor seriedad en las compañías de tamaño pequeño, que son responsables de una participación de mercado relativamente grande en Brasil. Estas organizaciones por lo general carecen de recursos y entrenamiento para administrar la satisfacción del cliente en forma sistemática y consistente.

Tomando en cuenta las dificultades que el sector enfrenta, se tomó la decisión de desarrollar un modelo del proceso de servicio al cliente para compañías de tamaño pequeño que participan en el desarrollo y construcción de proyectos habitacionales. El proceso integra todas las funciones de interacción “*downstream*”¹, desde la gestación del proyecto hasta la operación del edificio. El modelo consiste de un plan general de actividades que incluye el contenido, las interfaces con otros procesos, y una serie de técnicas para la recolección de datos.

Se espera que el modelo propuesto sea utilizado como un punto de partida para diferentes compañías en el desarrollo de sus propios sistemas de servicio al cliente, adaptadas a su propia estructura organizacional y al mercado en que operan.

2. CONCEPTO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Hay muchas definiciones y diferentes modelos teóricos de satisfacción al cliente. Sin embargo, la mayoría de los autores concuerdan en que la satisfacción es el resultado de un proceso de evaluación en que los clientes comparan el desempeño de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler y Armstrong, 1999). Mowen (1995) subraya que hay tres elementos principales que son comunes a la mayoría de las definiciones: (a) es un estado psicológico; (b) es una respuesta emocional que se produce después de una experiencia de consumo; (c) se relaciona muy directamente con la experiencia previa del cliente.

Griffin et al., (1995) señalan la diferencia que existe entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente. Por una parte, la calidad percibida se refiere únicamente a las reacciones más comunes de los clientes. Se puede inferir o no a partir de la experiencia, y generalmente no incluye el precio. La satisfacción del cliente, por otra parte, sólo puede evaluarse a través de la experiencia, es acumulativa por naturaleza, y es una función del valor recibido y por tanto incluye explícitamente el costo. Algunas medidas tradicionales que se usan para la evaluación de producto generalmente suman las reacciones de los clientes hasta la experiencia más reciente y aspectos de la experiencia específicamente relacionados con el desempeño, y no tanto las reacciones acumuladas y, por tanto, se pueden categorizar más como medidas de calidad percibida que de satisfacción.

¹ Nota del traductor: “*Downstream*” una expresión que se utiliza para indicar una actividad que está próxima al cliente final, en tanto que “*upstream*” se utiliza para indicar una actividad lejana al cliente final. En el fondo es una comparación a un río, corriente abajo y corriente arriba. Se utilizarán ambos términos en inglés.



3. LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE SATISFACCION DEL CLIENTE

El primer paso necesario para mejorar la satisfacción del cliente es definir quiénes son los clientes. En la mayoría de los procesos son por lo general más de un grupo de clientes. Una vez que los clientes se conocen, es necesario identificar sus expectativas. Este no es un proceso fácil, ya que los compradores son motivados por un conjunto complejo de profundas y sutiles emociones. Su conducta depende de valores y actitudes profundamente arraigados, que tienen que ver con su visión del mundo (Kotler y Armstrong, 1999). Generalmente, las expectativas que son fáciles de identificar corresponden a los requerimientos mínimos del producto, que con frecuencia no son aquellos que gatilla en los clientes una razón que mueva poderosamente a comprar (Crosby, 1995).

Para mejorar la satisfacción del cliente se requiere generalmente de un cambio en la actitud de las personas a diferentes niveles de gerencia. Para iniciar un programa de satisfacción del cliente, se deben dar ciertas condiciones y prácticas y procedimientos operacionales en la empresa (Griffin et al., 1995):

- (a) Un liderazgo muy visible de la gerencia de nivel superior que en forma frecuente refuerza la importancia de la satisfacción del cliente para la compañía.
- (b) Toda la compañía debería identificarse con la importancia de la satisfacción del cliente, y no sólo la gerencia de nivel superior.
- (c) Los empleados deben aceptar que la mayoría de los procesos tienen un impacto sobre la satisfacción del cliente y no sólo aquellos “*downstream*”.
- (d) La compañía debe preocuparse de mejorar la satisfacción del empleado, pues la posibilidad de que un empleado insatisfecho o que ha sido objeto de malos tratos proporcione satisfacción al cliente es muy escasa.

Las compañías generalmente empiezan por implementar programas para mejorar la satisfacción del cliente al administrar las funciones de interacción “*downstream*” con el cliente, tales como las ventas, la entrega y la mantención. Una vez que la empresa adquiere experiencia en estas actividades el enfoque se desplaza lentamente “*upstream*” a áreas que son menos visibles para los clientes (Griffin et al., 1995).

Finalmente, todos estos cambios en la estrategia deben seguir vigentes durante un período largo de tiempo para tener un impacto sobre los resultados operacionales. Dicho impacto se debe medir con el propósito de evaluar la efectividad del programa para mejorar la satisfacción del cliente. Sin embargo esto no es fácil de implementar, especialmente en la industria de la construcción, debido al ciclo de vida relativamente largo del producto.

4. LA MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

La medición de la satisfacción del cliente se puede utilizar en las formas más variadas, tales como: (a) determinar las expectativas del cliente; (b) medir el desempeño de la compañía para satisfacer las expectativas del cliente; (c) comparar el desempeño de la compañía en relación a la competencia; (d) explicar la satisfacción del cliente sobre la base del desempeño que se percibe tiene la compañía en áreas claves de la interacción con el cliente; y (e) establecer prioridades en términos de las áreas de desempeño para mejorar la calidad y asignar recursos adicionales (Crosby, 1995).

En algunas compañías, la medición de la satisfacción del cliente simplemente se reduce a hablar con los clientes durante el curso normal de hacer negocios y tratar de evaluar si están o no satisfechos con la compañía. Si bien esta forma de comunicación directa con los clientes es una fuente importante para comprender al cliente, hay otros enfoques que pueden ser menos sesgados, más acuciosos y más sistemáticos para que el cliente se haga oír en la organización (Crosby, 1995).

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para concitar la percepción de los clientes de los productos y servicios. Algunas de las más importantes se presentan a continuación (Crosby, 1995):

- (a) Encuesta: es la más utilizada, y se conoce por el amplio rango de usos que se le puede dar. Estos van desde identificar las fortalezas y debilidades del producto o servicio a lograr un registro de los resultados de los cambios organizacionales sobre las percepciones de los clientes.
- (b) Técnica del incidente crítico: normalmente se utiliza para investigar las necesidades más importantes de los clientes, en forma previa a la aplicación de una encuesta. A los clientes se les pide, sea en forma individual o en grupos, que describan a manera de un relato las situaciones que han afectado su satisfacción, tanto en forma positiva como negativa (Hayes, 1992).



- (c) Medición conjunta: Consiste en pedirle a los clientes que tomen decisiones entre distintos niveles de atributos de producto o servicio. Al considerar las preferencias para las alternativas, ordenadas en forma jerárquica, es posible deducir el peso de la utilidad específica de cada atributo.
- (d) Análisis de quejas: Todas las quejas de los clientes se registran, analizan y se toma acción sobre ellas.

Parece existir algún margen para adaptar las técnicas de medición a las peculiaridades de los proyectos de edificación. Lo que se ofrece a los clientes en el sector de la construcción de viviendas es habitualmente una combinación de productos y servicios, lo que dificulta la evaluación de cada uno de ellos en forma aislada respecto de los demás. Por lo tanto, la medición de la satisfacción del cliente debiera involucrar la evaluación del edificio en sí, considerando la relación compleja entre los usuarios y el entorno, como asimismo los servicios que se entregan a los clientes durante todo el proceso de construcción, tales como exhibición de productos, facturación, entrega y mantención.

Considerando el hecho de que los edificios son productos que normalmente se utilizan durante un período de tiempo relativamente largo, algunos de los efectos de la conducta de los clientes se pueden observar y documentar en forma directa. Esto se puede hacer, por ejemplo, al observar la forma en que se utiliza o ha sido modificado el edificio. Este enfoque ha sido utilizado en forma amplia en el área de la evaluación de post ocupación, lo que complementa generalmente los datos provenientes de encuestas o percepciones de los clientes (Preiser, 1989). Entre las técnicas utilizadas para recolectar datos podemos consignar la documentación de intervenciones llevadas a cabo por los clientes, mapas de conducta, y análisis de los defectos de los edificios.

Griffin et al., (1995) señalan que las empresas que utilizan las mejores prácticas han estado utilizando múltiples instrumentos para recolectar diferentes tipos de datos sobre satisfacción de los clientes. Han estado capturando tendencias globales mediante encuestas periódicas e información específica de las transacciones al término de las interacciones directas con los clientes y captando impresiones cualitativas a través de discusiones informales con los clientes. Cada una de las técnicas existentes tiene fortalezas y debilidades, las que juegan un rol diferente para ayudar a la gerencia a comprender al cliente (Crosby, 1995).

Aún más, la medición de la satisfacción del cliente no debiera considerarse simplemente como una actividad o proyecto de investigación aislado. Debe integrarse a un proceso sistemático y continuo de servicio al cliente. Los datos de satisfacción del cliente solo tienen sentido si se retroalimentan al proceso de construcción.

5. METODO DE INVESTIGACION

La investigación consideró cinco estudios de casos, llevados a cabo en cinco empresas de tamaño pequeño de desarrollo y construcción en Santa Maria, un pueblo de 300,000 habitantes al sur de Brasil. Este estudio se desarrolló como parte de proyecto asociado de investigación y desarrollo, establecido por la Universidad Federal de Río Grande do Sul (UFRGS), la Universidad Federal de Santa María (UFSM), y la Asociación de Empresas Constructoras de Santa María (SINDUSCON/SM), durante el período comprendido entre 1995 a 1998.

Se consideró que todas las compañías que participaban en el estudio eran de tamaño pequeño en el mercado brasileño (menos de cien empleados) y que habían estado involucradas en el desarrollo y construcción de edificios de departamentos de pisos múltiples para la clase media-baja y media. El número de edificios residenciales terminados en cada año por cada uno de ellos fluctuaba entre 1 y 3. Se incluyeron en el estudio porque habían estado participando en programas basados en GTC por más de dos años.

El estudio se dividió en cuatro etapas principales:

- (a) Inicialmente se propuso un modelo de proceso de servicio al cliente basado en la revisión de la literatura. El modelo tenía como finalidad servir de guía a las compañías en este segmento de mercado para empezar a implementar estrategias de satisfacción al cliente mediante la focalización en actividades de interacción downstream, conforme a lo sugerido por Griffin et al., (1995);
- (b) Las entrevistas estructuradas se llevó a cabo con él(los) gerente(s) de más alto nivel en las cinco compañías. El propósito de las entrevistas fue el de investigar las estrategias de satisfacción del cliente adoptadas por estas compañías, así como las dificultades que enfrentaban en la implementación de las actividades de servicio al cliente incluidas en el modelo;
- (c) Se desarrollaron tres herramientas para la medición de satisfacción del cliente a ser utilizadas en algunas de las actividades del modelo. Se validaron en proyectos reales de construcción de viviendas;
- (d) En dos de las compañías, involucradas en el proceso de obtener la certificación ISO-9001, los procedimientos formales se desarrollaron para algunas de las actividades involucradas en el proceso de servicio al cliente.



Las siguientes secciones describen en más detalle los principales resultados obtenidos en cada una de las cuatro etapas de este estudio. Jobim (1997) presenta una descripción completa de la investigación.

6. MODELO PROPUESTO

La Figura 1 presenta el modelo propuesto para el proceso de servicio al cliente. De acuerdo a este modelo, la focalización en el cliente debe iniciarse mucho antes de las etapas de diseño y producción. La primera etapa en el proceso consiste en definir adecuadamente el perfil del cliente, cuando se define o modifica la estrategia competitiva a nivel de la compañía. Una vez que se ha definido en forma clara el perfil del cliente, la compañía debería proceder a identificar, en términos amplios, sus principales necesidades.

Cuando la compañía inicia un proyecto, se debe contar con una definición más precisa de los clientes potenciales para ese edificio específico. Luego, se debe generar una descripción relativamente más detallada de las necesidades de los clientes. Basado en estos, se prepara una carpeta de diseño y se realiza el estudio de factibilidad. La información sobre las necesidades y requerimientos de los clientes resulta también necesaria para el desarrollo de la etapa de diseño.

En lo fundamental es a través de las encuestas de mercado que se pueden identificar claramente a los potenciales clientes y se pueden entender sus preferencias y expectativas tanto a nivel de la compañía como a nivel de proyecto. Sin embargo, la mayoría de los gerentes de las compañías de tamaño pequeño a mediano consideran que este tipo de investigación no es factible debido a la necesidad de contratar especialistas para el diseño de la encuesta y personal para la recolección de datos. Esta dificultad ha sido superada en forma reciente por la industria de la construcción brasileña a través del desarrollo de estudios de mercado regionales financiados o promovidos por las asociaciones de empresas, con frecuencia en asociación con las universidades.

El propósito de dichos estudios es el de identificar a las necesidades de los potenciales clientes en un área urbana definida. La recolección de datos se realiza a través de un cuestionario que se aplica generalmente en las ferias inmobiliarias o en los grandes centros comerciales.

Los informes obtenidos con dichas encuestas generalmente presentan una visión general de la demanda de construcción habitacional que resulta muy útil para apoyar la definición de los perfiles de cliente durante el proceso de planificación estratégica. Sin embargo, a nivel de proyecto, es importante que las compañías tengan acceso directo a la base de datos, ya que para desarrollar el producto es necesaria la información sobre los nichos específicos de mercado.



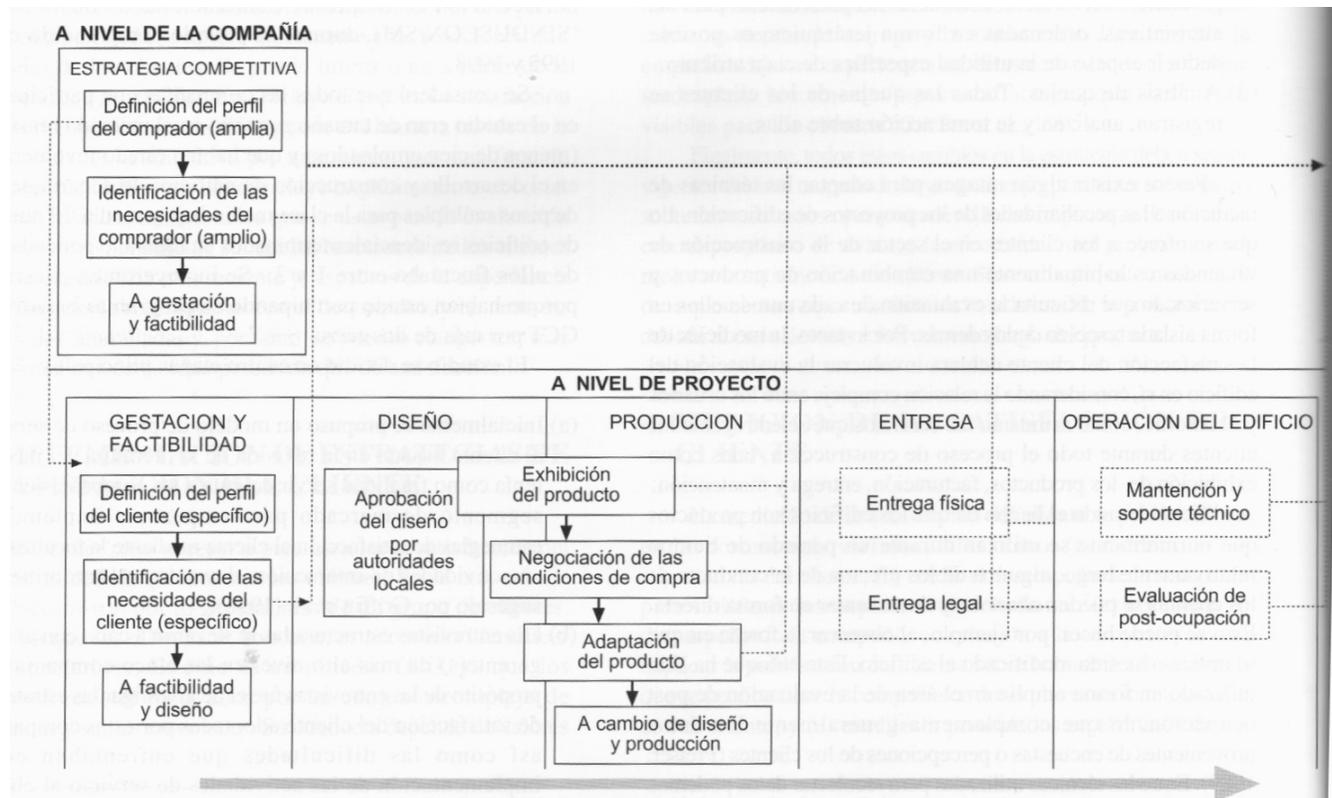


Figura 1: Modelo propuesto para el proceso de servicio al cliente en la industria de la construcción de viviendas

Como se muestra en la Figura 1, hay un número de actividades de servicio al cliente que generalmente se desarrollan durante la etapa de producción. Estas son:

- Exhibición del Producto:** Durante el proceso de venta un agente inmobiliario o empleados de la compañía muestran el producto a los potenciales compradores. En esta etapa, es posible obtener retroalimentación sistemática proveniente del mercado a un costo relativamente bajo al pedirle a los visitantes que completen un cuestionario.
- Negociación de condiciones de pago:** En Brasil, muchos proyectos de construcción de viviendas son financiados directamente por la compañía que desarrolla el proyecto. Esto hace necesario algún tipo de negociación entre la compañía que desarrolla el producto y el comprador, lo que proporciona una oportunidad única para que la compañía obtenga información acerca del perfil (profesión, poder adquisitivo, estilo de vida, etc.) y expectativas del cliente sobre una base individual. Esta actividad también es crítica en términos de la satisfacción del cliente, ya que se pueden evitar problemas futuros de litigación si las condiciones del acuerdo se plantean en forma muy clara para ambas partes.
- Adaptación del producto:** Debido a la creciente demanda de mayor flexibilidad en el diseño de parte de los clientes en Brasil, muchas compañías ofrecen la posibilidad de adaptar las viviendas a las necesidades personales de cada comprador. El grado al cual se permite cambios en los diseños dependen de la estrategia de cada compañía. Sin embargo, en ciertos nichos de mercado, la adaptación del producto se hace obligatoria si la compañía quiere seguir activa en el negocio. Si la compañía desea un diseño flexible, y al mismo tiempo quiere evitar el aumento de los costos de producción, debe planificar la introducción de cambios en el diseño muy cuidadosamente. Esta actividad también ofrece una oportunidad para comprender las preferencias del cliente en términos de diseño, las que podrían ser consideradas en futuros proyectos.
- Entrega física de las unidades:** Al término del proceso de producción, se entregan las unidades a los clientes. La compañía debe ser muy cuidadosa en términos de evitar cualquier problema para los clientes (tales como defectos constructivos) en esta etapa, ya que habitualmente éste es un momento muy importante en las vidas de los



clientes. Cualquier problema en esta etapa tiende a crear mucha insatisfacción. Algunas empresas constructoras en Brasil entregan el producto a un cliente interno antes de entregarlo físicamente a los clientes, con el propósito de llevar a cabo una minuciosa comprobación para determinar si existen defectos.

- (e) Entrega legal: Esto es cuando la compañía entrega todos los documentos legales relacionados con la propiedad y con la aprobación por las autoridades locales.

En la etapa de operación del edificio, hay dos actividades principales de servicio al cliente: la evaluación de post-ocupación y la mantención y soporte técnico. Ambas actividades proporcionan información que puede ser utilizada para hacer correcciones en el proyecto que se está evaluando o para proporcionar líneas directrices para futuros proyectos. Muchas compañías en Brasil han aumentado su compromiso con la mantención y soporte técnico, debido fundamentalmente a la creciente demanda de calidad por parte de los clientes y de los grupos de presión (Scardoelli, 1995). De hecho algunas compañías que desarrollan edificios han creado los departamentos de mantención y soporte como parte de su estrategia para conservar la competitividad.

Dos de las técnicas de medición de la satisfacción del cliente mencionadas anteriormente fueron seleccionadas para ser utilizadas en el modelo. La encuesta fue elegida para medir la satisfacción del cliente en la actividad de exhibición del producto y como parte de la actividad de evaluación de post-ocupación (la otra parte involucraba observaciones directas del entorno construido). El análisis de quejas fue elegido para la actividad de mantención y soporte técnico. Más recientemente, se ha utilizado la técnica de la incidencia crítica para investigar el grado de importancia que los clientes asignan a los diferentes requisitos. Esta técnica se puede utilizar como un complemento de la encuesta en la evaluación de post-ocupación.

7. PRACTICAS ADOPTADAS POR LAS COMPAÑÍAS

Las principales conclusiones de las entrevistas a los gerentes se muestran a continuación, agrupadas de acuerdo a cada etapa en el proceso:

- (a) Identificación del perfil del cliente: ninguna de las compañías definió el perfil de los clientes a través de un proceso formal de planificación estratégica, a nivel de la compañía. La totalidad de las cinco compañías tenían estrategias que surgían conforme a las necesidades en lugar de estrategias planificadas, caracterizándose como compañías empresariales, de acuerdo con la clasificación de Mintzberg (1973). En dichas compañías, la mayoría de las decisiones estratégicas tienden a ser adoptadas por los dueños, basadas en sus propias aspiraciones, creencias y deseos. A nivel de proyecto, en los gerentes hubo también unanimidad para reconocer que ellos no tenían suficiente información acerca de quiénes eran sus clientes durante la etapa de gestación de los proyectos de construcción. Generalmente adquieren un terreno que parece tener un buen potencial de mercado y definen lo que el producto será, sobre la base únicamente de tendencias de mercado. Sólo recientemente, tres de las compañías decidieron planificar sus proyectos en forma estratégica, y para ello se abocaron a buscar un terreno que fuera adecuado para el producto que quieren entregar a un rango de clientes debidamente identificados. En necesario destacar que esta estrategia se adoptó después de una investigación de mercado llevada a cabo en Santa María (Jobim y Formoso, 1995).
- (b) Identificación de las necesidades del cliente: Los gerentes también comenzaron a percibir la importancia de identificar las expectativas de los potenciales clientes como un resultado de la investigación de mercado llevada a cabo por Jobim y Formoso (1995). Sin embargo, no obstante el gran volumen de datos obtenidos de dicha encuesta, sólo se utilizó una pequeña parte de ellos en forma ocasional para apoyar a las decisiones de diseño. Sólo una de las compañías utilizó fuentes de información alternativas acerca de las necesidades de los clientes, tales como las entrevistas informales con anteriores clientes realizadas por agentes inmobiliarios, sea en forma individual o grupal. El argumento ofrecido por los demás gerentes para no utilizar otras fuentes de información fue el costo de contratar tanto especialistas en marketing y el hecho de usar el tiempo de su personal en la recolección de datos y análisis.
- (c) Exhibición del producto: En el mercado brasileño, los agentes inmobiliarios generalmente muestran los departamentos a los compradores potenciales. Todos los gerentes concuerdan en que esta práctica generalmente crea problemas en términos de no conseguir suficiente retroalimentación del mercado. También, algunas de las compañías no estaban satisfechas con el hecho de que algunos agentes inmobiliarios, demasiado ansiosos por vender el producto, con frecuencia creaban expectativas poco realistas entre los clientes. Por esa razón, en cuatro de las compañías la responsabilidad de mostrar el producto a los potenciales clientes era compartida entre el personal de la compañía y los agentes inmobiliarios. La única compañía que delegaba esta tarea exclusivamente en los agentes inmobiliarios proporcionaba a éstos un curso de capacitación, en el que aprendían acerca del diseño



y la operación del edificio, y recibían instrucciones completas acerca de las condiciones de compra. De hecho, este procedimiento es altamente recomendable ya que algunos agentes inmobiliarios se quejan con frecuencia porque no pueden hacer su trabajo en forma adecuada ya que las compañías constructoras no les proporcionan la información necesaria acerca de sus proyectos (Jobim, 1997). A petición de una de las compañías, un cuestionario muy simple fue diseñado por el equipo de investigación con el propósito de aplicarlo inmediatamente después de mostrar un producto, a fin de conseguir retroalimentación de los potenciales compradores acerca del diseño y también del trabajo del personal de ventas.

- (d) Negociación de las condiciones de pago: Si bien la responsabilidad de mostrar la propiedad es compartida entre las compañías y los agentes inmobiliarios, la negociación de las condiciones de pago, tales como el precio, cantidad de cuotas, y cláusulas de entrega, siempre fueron realizadas por los gerentes de nivel superior, basados en un libreto o tabla de ventas pre-establecido. Esto impone limitaciones al poder de negociación del personal de venta.
- (e) Adaptación del producto: Las cinco compañías ofrecían una flexibilidad limitada de diseño a sus clientes, la mayoría de las veces relacionada con la elección de terminaciones. Dichos cambios de diseño no se registraban en forma sistemática y tampoco se incluían en el manual de operaciones de la construcción, que se proporciona a los dueños una vez que los departamentos se entregan. Los gerentes también mencionaban que habían un margen para mejorar el proceso de estimar el costo de estos cambios, que no consideraba en forma adecuada todas las perturbaciones que ocasionaban en el proceso de producción.
- (f) Entrega de la unidad: Ninguna de las compañías entregaba los productos a clientes internos antes de la entrega final al cliente. Sólo dos de ellas usaban listas de verificación para la inspección final, las que eran utilizadas por el personal de construcción en terreno, y para la entrega del producto, que generalmente era realizado por gerentes de nivel superior.
- (g) Mantenimiento y soporte técnico: Ninguna de las compañías tenía una división específica para manejar las quejas de los clientes, debido a lo reducido de planta de personal. Las solicitudes de soporte técnico eran derivadas a personal de la compañía involucrada en otras tareas (gestión en terreno, administración o ventas). Si bien cuatro de las compañías registraban las quejas de los clientes, ninguna de ellas analizaba esta información y la retroalimentaba a los procesos de desarrollo de producto y producción. Además, ninguna de las compañías realizaba mantenimiento preventivo en los edificios.
- (h) Evaluación de post-ocupación: La totalidad de las cinco compañías hizo evaluar a sus edificios por los clientes. A pesar de la disponibilidad de la información en todas las compañías, sólo dos de ellas toman alguna acción basada en los resultados. La principal razón para el relativamente bajo impacto de la información de la evaluación de post-ocupación era el hecho de que no estaba adecuadamente integrada en los procesos de ventas y diseño. Algunas de las compañías simplemente mostraban los resultados en ficheros cuando éstos eran satisfactorios, y los descartaban si no lo eran.

En general, las entrevistas indicaron que había una creciente conciencia de parte de la gerencia superior de la necesidad de mejorar el servicio al cliente, si bien existía mucha preocupación acerca de los costos tanto de los consultores de mercado como del proceso de recolección y análisis de datos. Algunos de los principales problemas observados se relacionaban con la carencia de planificación estratégica tanto a nivel de la compañía como a nivel de proyecto, que era la razón principal para la deficiente definición del perfil de los clientes y sus requerimientos principales.

Otro problema relacionado con la gestión del proceso era la falta de herramientas efectivas tanto para la recolección de datos como para procesar en forma sistemática la información acerca de los requerimientos de los clientes durante la etapa de diseño. Esto era necesario para mejorar la efectividad de algunas actividades de interacción con los clientes, tales como la adaptación del producto, la entrega del producto, y mantenimiento y soporte técnico. Finalmente, resultaba clara la necesidad de involucrar a la cadena de proveedores en el proceso de satisfacción del cliente, como lo señala Griffin et al., (1995) en particular a los agentes inmobiliarios y los diseñadores.

8. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

8.1 Cuestionario con Posterioridad a la Exhibición del Producto

Cuando un potencial cliente visita la oficina, que por lo general está ubicada en la oficina principal de la compañía o en el sitio de la construcción, hay una oportunidad para obtener información acerca de sus expectativas. En relación a la evaluación de post-ocupación, esta forma de medición tiene la ventaja de involucrar a los que en definitiva no compran, vale decir, aquellas personas a los que podría no gustarle el producto. También, a diferencia de las



encuestas de mercado amplias, obtiene información generalmente de personas que están realmente interesadas en comprar un departamento.

El cuestionario que se utiliza en este tipo de encuesta tiene que ser muy corto debido al tiempo relativamente corto que las personas pasan visitando la oficina de ventas. Puede explorar diferentes aspectos del proyecto, incluyendo la calidad de la asesoría, lo adecuado que es y la calidad del producto, y la percepción del visitante en relación al terreno de la construcción. Este último ítem fue propuesto por una compañía que había estado desarrollando la mejora de la gestión en terreno, y quería llamar la atención del visitante en relación a calidad del producto.

8.2 Evaluación de Post-ocupación: Primera Etapa

La actividad de evaluación de post-ocupación se dividió en dos etapas: En la primera etapa, se utilizó el índice de satisfacción del cliente propuesto por Oliveira et al., (1995). Este indicador se propone evaluar el proyecto desde el punto de vista del cliente, usando un procedimiento relativamente sencillo. El cliente llena un cuestionario de dos páginas, en que se asigna un puntaje a cada ítem y al proyecto como un todo. Es una herramienta para proporcionar visibilidad a las fortalezas y debilidades del proyecto, y también para efectuar comparaciones en relación a otras compañías.

La Figura 2 brevemente presenta los tópicos incluidos en el cuestionario, los que están divididos en tres grupos principales: asesoría al cliente, atributos del edificio como un todo, y atributos de cada departamento. Este cuestionario puede ser enviado ya sea por correo o entregado en forma personal a cada cliente, en diferentes momentos de la etapa de operación del edificio. Debido a su contenido general, se puede utilizar para efectuar comparaciones al sopesar el desempeño de diferentes proyectos y compañías en términos de la satisfacción del cliente.

La administración de este cuestionario muy simple obviamente no proporciona suficiente información acerca de las posibles causas de la insatisfacción del cliente. Por esa razón, se propone a continuación una segunda etapa de la evaluación de post-ocupación.



Parte A – Asesoría proporcionada por la compañía
01. Amigable 02. Cumplimientos de plazos 03. Apoyo técnico y mantención 04. Imagen corporativa 05. Documentos proporcionados
Parte B – Calidad del edificio como un todo
06. Lo adecuado de las áreas comerciales 07. Ubicación del edificio 08. Apariencia externa del edificio 09. Desempeño de las fachadas 10. Seguridad del edificio (protección contra actos miniales)
Parte C - Calidad del departamento
11. Lo adecuado del espacio en relación a mobiliario y a las actividades programadas: (a) Sala de estar (b) Cocina y cuartos de lavado (c) Dormitorios (d) Baños 12. Condiciones naturales de comodidad (a) Temperatura interna de invierno (b) Temperatura interna de verano (c) Iluminación (d) Acústica 13. Servicios eléctricos (a) Calidad de los servicios (b) Cantidad y ubicación de los interruptores y focos 14. Servicios de agua (a) Calidad de los servicios (b) Cantidad y ubicación de los servicios 15. Calidad de las terminaciones (a) Azulejos cerámicos (b) Terminación pisos (c) Artefactos de baño (d) Cerraduras 16. Calidad de la mano de obra utilizada 17. Calidad de ventanas y puertas

Figura 2. Tópicos incluidos en el cuestionario de satisfacción del cliente

8.3 Evaluación de Post-ocupación: Segunda Etapa

La segunda etapa del método involucra la aplicación de una amplia gama de procedimientos y técnicas de recolección de datos, tales como observaciones directas del edificio, toma de fotografías, análisis de diseño, mapas conductuales y también entrevistas estructuradas con los clientes. Con el fin de reducir los costos de la recolección de datos, generalmente sólo aquellos atributos que tuvieron un desempeño deficiente en la primera etapa de la evaluación de post-ocupación se incluyen en la evaluación, Generalmente se elige una muestra de los clientes y se concierta una cita con cada uno de ellos.

Las técnicas y procedimientos de recolección de datos a ser utilizados dependen del ítem que se elijan para la investigación. Por ejemplo, resulta insuficiente formular una pregunta con el propósito de identificar las causas de un desempeño deficiente en la calidad de la asesoría. Por otra parte, un problema relacionado con lo inadecuado de las áreas requiere que los departamentos sean observados con el fin de lograr una cabal comprensión de sus causas.

Una vez realizada evaluación de la segunda etapa, es necesario procesar y analizar los resultados y enviarlos a la persona o departamento responsable de la correspondiente acción correctiva. Al hacer esto, el resultado de la medición de la satisfacción del cliente se puede utilizar en forma efectiva para mejorar no sólo el producto, sino también el proceso.



9. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

Dos de las compañías involucradas en el proyecto de investigación estaban haciendo esfuerzos por lograr una certificación ISO9001. Por esa razón, desarrollaron una serie de procedimientos relacionados con el proceso de servicio al cliente, utilizando algunos de los conceptos, principios y técnicas involucrados en este proyecto de investigación. La implementación de estos procedimientos sirvió de base para reflexionar acerca de la validez del modelo propuesto, y arrojó importantes aspectos de como integrar el proceso de servicio al cliente al proceso de desarrollo de producto.

Los contenidos de estos procedimientos se discuten en profundidad en otra publicación (Jobim et al., 1999). A continuación se presenta un resumen de los contenidos más importantes:

- (a) Minuta detallada de diseño: Se desarrolló un procedimiento para hacer más explícitos todos los requerimientos de los clientes relacionados con cada proyecto específico, incluyendo el número y dimensiones aproximadas de las habitaciones en cada unidad, tipos de terminaciones de cada habitación, alcance y calidad de los servicios del edificio, espacios comunes a ser proporcionados, etc. Se diseñaron una serie de listas de verificación para organizar toda esta información. El objetivo de este procedimiento era el de proporcionar información acerca de los requerimientos más importantes de los clientes en forma sistemática.
- (b) Exhibición del producto: El procedimiento para la exhibición del producto estaba orientado a instruir al agente inmobiliario o empleado de la compañía responsable de mostrar el producto a potenciales compradores acerca de cómo realizar su tarea. Incluye una serie de documentos que deben estar disponibles para ser examinados por los compradores y líneas directrices acerca de como debe abordarse la visita.
- (c) Adaptación del producto: Este procedimiento define los pasos necesarios para permitir al cliente exigir un número limitado de adaptaciones en su departamento, incluyendo el tipo de cambios de diseño que se permitirán (por ejemplo, paredes, azulejos de cerámica, color de pintura, etc.) y los plazos para solicitarlos. El procedimiento también establece las condiciones de costo para los cambios de diseño y para implementar los cambios en la documentación de diseño final.
- (d) Entrega del producto: Se desarrollaron dos procedimientos para la entrega del producto. El primero consistía en la entrega física del edificio, tanto para los propietarios como para el administrador del edificio, incluyendo toda la documentación técnica proporcionada. Previo a la entrega del edificio a los clientes, el producto se presentaba a un cliente interno dentro de la compañía (por ejemplo, un supervisor o un gerente de desarrollo de producto), con el propósito de permitir la corrección de errores ocasionales antes de realizar la entrega final al propietario. El segundo procedimiento consistía en la entrega legal al propietario, que incluye todos los documentos relacionados con la transferencia de la propiedad del inmueble y a las autorizaciones para la operación del edificio otorgadas por las autoridades locales.
- (e) Evaluación de post-ocupación: Este procedimiento involucraba las líneas directrices para aplicar las técnicas de evaluación de post-ocupación presentadas anteriormente (etapas 1 y 2), y también los pasos necesarios para retroalimentar la información al proceso de desarrollo del producto.
- (f) Soporte técnico y mantención: Este era un procedimiento relativamente complejo, debido a la amplia gama de defectos constructivos que pueden ser informados por el cliente. Involucraba los pasos necesarios para asesorar a los clientes cuando cualquier defecto era informado y también para retroalimentar el problema tanto a desarrollo del producto como a los procesos de producción.

10. CONCLUSION

Este trabajo presenta un modelo general para el proceso de servicio al cliente para pequeñas y medianas empresas de desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios. El modelo contiene un plan general de actividades, que puede ser utilizado como un punto de partida para las compañías involucradas en este segmento de mercado para diseñar sus propios sistemas de servicio al cliente. Involucra un rango de técnicas para medir satisfacción del cliente, que capturan tanto las tendencias generales con encuestas específicas periódicas a las transacciones e impresiones cualitativas a través de interacciones directas con los clientes.

El desarrollo del modelo se basó en estudios de casos que involucran a cinco compañías que operan en el sur de Brasil. Obviamente, mucho margen para validar y mejorar aún más al modelo dentro de las metas propuestas. Parece haber algún potencial para hacer esto en la industria de la construcción en Brasil, debido a la creciente conciencia entre las compañías que la efectividad del servicio al cliente es un factor competitivo clave.

Un desarrollo posterior del modelo debe también incluir prácticas más avanzadas de servicios de satisfacción del cliente, que han sido observados en las compañías con las mejores prácticas (Griffin et al., 1995), tales como:



- (a) El servicio de satisfacción al cliente no sólo debe involucrar actividades de interacción “*downstream*” con el cliente, sino que también moverse gradualmente “*upstream*”, para procesos que tienen un gran impacto sobre el grado de satisfacción del cliente, tales como el desarrollo de producto y la producción.
- (b) Es necesario aumentar el grado de participación de la cadena de proveedores en el proceso de satisfacción del cliente, tanto “*downstream*” (por ejemplo, agentes inmobiliarios) como “*upstream*” (por ejemplo, diseñadores, proveedores de materiales, y subcontratistas). Se espera que éste sea un proceso relativamente lento debido al gran número de proveedores que participan en el proceso de la construcción y al relativamente bajo poder de negociación que las empresas constructoras tienen en relación a algunos proveedores de materiales.
- (c) La interacción con los clientes puede mejorarse más aún al descentralizar el proceso de servicio. Aún cuando los profesionales de marketing están mejor capacitados para negociar con los clientes, la información directa entre el cliente y los empleados tiene la ventaja de eliminar problemas relacionados con malas interpretaciones y la comunicación deficiente.
- (d) La industria también debería invertir en mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos. El hecho de mantener un enfoque de largo plazo en la satisfacción del cliente requiere personal capaz de negociar con los clientes y entender su rol en el mejoramiento del proceso. Esto se puede lograr ya sea entrenando a la fuerza de trabajo o mejorando las prácticas para reclutar personal. También exige una política de mejorar el grado de satisfacción de los clientes internos, ya que es poco probable que empleados que no se sienten bien entreguen satisfacción al cliente.
- (e) Finalmente, es importante evaluar el impacto de largo plazo de las estrategias de satisfacción del cliente en el desempeño global de la compañía. Este es un importante paso para alentar a las compañías en la industria de la construcción de viviendas para que mejoren su desempeño en términos de satisfacción al cliente.

Reconocimientos: Los autores agradecen a las cinco compañías que han estado asociadas al proyecto de investigación.

11. REFERENCIAS

- CROSBY, L.A. (1995), Measuring customer satisfaction. *Quality Digest*: páginas 42-47, Feb.
- GRIFFIN, A., GLEASON, G., PREISS, R. y SHEVENAUGH, D. (1995), Best practice for customer satisfaction in manufacturing firms. *Sloan Management Review*, 36(2): páginas 87-98, invierno.
- HAYES, B.E. (1992), *Measuring Customer Satisfaction: survey design, use, and statistical analysis methods*. 2^{da} Edición. Milwaukee, Wisconsin, ASQC Quality Press.
- JOBIM, M.S.S. (1997), *Method for evaluating the degree of customer satisfaction in residential buildings*. Porto Alegre, Brasil, Curso de Postgrado en Ingeniería Civil, UFRGS. Tesis Maestría en Ciencias. (En Portugués)
- JOBIM, M.S.S., CAZET, A.F., LOVATTO, S.S. y MACIEL, V. (1999), *Control of the design process in construction*. Porto Alegre, FIERGS/CIERGS, 215 páginas. (En Portugués)
- JOBIM, M.S.S. Y FORMOSO, C.T. (1995), Caracterizacao das preferencias dos compradores de imóveis de Santa Maria-RS. Santa Maria, SINDUSCON/SM, Relatório de pesquisa.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (1999), *Principles of marketing*. New Jersey, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1973), Strategy making in three modes. *California Management Review*, 16(2): páginas 44-53, invierno.
- MOWEN, J.C. (1995), *Consumer behaviour*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- OLIVEIRA, M., LANTELME, E. y FORMOSO, C.T. (1995), *System of quality and productivity indicators for the building industry*. Porto Alegre, Brazil, SEBRAE/RS. Building Series, v.3. (En Portugués)
- PREISER, W.F.E. (1989), Towards a performance-based conceptual framework for systematic POE's. En: Preiser, W.F.E. (Ed.) *Building evaluation*. Nueva York, Plenum.
- SCARDOELLI, L.S. (1995), *Quality and productivity improvement initiatives of building companies*. Porto Alegre, Brazil, Postgraduate Programme in Civil Engineering, UFRGS. Thesis Maestría en Ciencias (En Portugués)



Carlos T. Formoso

Profesor Asociado

*Universidad Federal University de Rio Grande do Sul
Brasil*

Profesor Visitante

*University of California en Berkeley
Estados Unidos*

Associate Professor

*Universidad Federal University of Rio Grande do Sul
Brazil*

Visiting Scholar

*University of California at Berkeley
USA*

formoso@vortex.ufrgs.br

Margaret S.S. Jobim

Profesora Asociada

*Universidad Federal de Santa Maria
Brasil*

Associate Professor

*Federal University of Santa Maria
Brazil*

mssjobim@sm.conex.com.br

