



# Servicios de primera clase vs. servicios para pobres:

Reflexiones y lecciones a partir de una visión del mundo desarrollado

HAY QUIENES SOSTIENEN QUE LOS CONSUMIDORES DEL TERCER MUNDO SON DIFERENTES A LOS DEL MUNDO DESARROLLADO, YA SEA POR SU MENOR DESARROLLO ECONÓMICO RELATIVO, COMO POR SUS DIFERENCIAS CULTURALES; EL AUTOR REFLEXIONA SOBRE AMBOS ARGUMENTOS Y EXTRAE LECCIONES PARA SU APLICACIÓN LOCAL

Por Adrián Edelman\*

LA LÓGICA Y MOTIVACIÓN para este artículo tuvo como origen una serie de eventos, lecturas y reflexiones que se encontraron de forma relativamente casual. Una breve recapitulación de estos elementos servirá de introducción.

En una reciente conferencia internacional sobre la gestión de servicios, un par de renombrados expertos realizó una presentación sobre el desafío que representa la oferta de servicios para consumidores del Tercer Mundo [9]. La idea central era la discusión de ciertos mitos, aparentemente comunes en círculos académicos y empresariales del mundo desarrollado, acerca de los problemas, soluciones, y potenciales beneficios de la oferta de servicios en mercados emergentes, principalmente por parte de empresas multinacionales.

Las cifras desplegadas, los argumentos desarrollados y las propuestas sugeridas, parecían, en primera instancia, más que razonables. Sin embargo, un segundo intento de asimilar estas proposiciones despierta la primera reflexión: la extensa trayectoria profesional de ambos presentadores, así como la

mayor parte de sus experiencias personales, sucedieron en países altamente desarrollados. Por lo tanto, y sin desmerecer en absoluto el análisis que realizaron, ¿en qué medida éste se apoya en un conocimiento cabal y profundo de las realidades de los consumidores de países menos desarrollados?

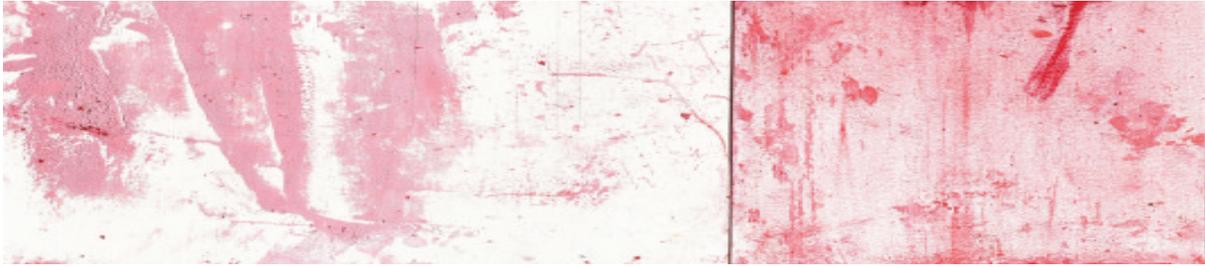
Naturalmente, cualquier iniciativa científica de comprender mejor el mundo que nos rodea se sustenta en un conjunto de verdades asumidas acerca de lo que consideramos conocido y desconocido, recomendable y evitable. El pensar acerca de las perspectivas implícitas en ese trabajo origina la segunda reflexión: la mayor parte del conocimiento teórico y empírico sobre la administración de empresas y, en este caso particular, sobre la gestión de servicios, se ha fundamentado en la observación de organizaciones en países desarrollados, en general en el mundo occidental. Y además, la investigación y la consiguiente generación de conocimiento han considerado como sus principales clientes a las organizaciones más grandes y poderosas de los mismos países. Entonces, ¿en qué medida este cuerpo de conocimientos es aplicable a países con diferen-

---

\* Adrián Edelman, candidato doctoral, Cranfield University, Reino Unido; Master en Dirección y Administración de Empresas, IEMM, Universidad de Montevideo; Ingeniero Industrial, Universidad de la República; profesor del Área de Operaciones y Tecnología, IEMM, Universidad de Montevideo



Miguel López-Rermito



tes niveles de desarrollo económico y diferentes características socio-culturales?

En este punto puede ser conveniente realizar dos aclaraciones. La primera es que este tipo de inquietud no es particularmente novedosa; una de las propias conclusiones de la mencionada presentación refiere a la necesidad de desarrollar investigación para comprender mejor la forma en que las concepciones establecidas sobre la oferta y la producción de servicios<sup>1</sup> se adecuan a países menos desarrollados. La segunda aclaración es que no está en el espíritu de este artículo -y mucho menos en la intención o en las convicciones del autor- sumergirse en un debate ideológico Norte-Sur o países ricos versus países pobres.

Estos fueron los estímulos iniciales que despertaron la curiosidad del autor. Pero esto no es suficiente. El paso siguiente fue explorar lo que otros expertos en *management* y ciencias sociales han establecido con

bosquejan soluciones ilustra las perspectivas y motivaciones implícitas, y, además, permite prever sus futuras acciones.

La siguiente anécdota ejemplifica -en una situación completamente distinta- el valor de conocer la visión de la competencia multinacional. Por lo menos en Europa occidental, el mundo empresarial y universitario mira con mucha atención a China, un gigante que se despierta más rápido de lo que parece. En menos de 10 años, China ha agregado a su portafolio educativo -con gran éxito- la formación de ejecutivos. Hace poco el autor tuvo oportunidad de conocer a una profesora occidental, con una distinguida trayectoria en varias universidades de Estados Unidos y Europa, y que actualmente enseña en el que es considerado el mejor programa MBA de China<sup>2</sup>. Una de las preguntas evidentes que tuvo que responder fue cómo se resuelve el conflicto de intentar enseñar un conjunto de principios, habilidades, y técnicas desarrollados principalmente en

## MUCHAS DE LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS POR LOS GURÚES A LAS GRANDES COMPAÑÍAS, SON PERFECTAMENTE TRANSFERIBLES A EMPRESAS Y ORGANIZACIONES LOCALES

relación al tema. Y, finalmente, desarrollar aquellas preguntas iniciales de forma que el producto final constituyera un estímulo para la reflexión y una contribución a la mejora de nuestro entendimiento sobre la administración de organizaciones de servicio.

Para conseguir dichos objetivos, el resto del artículo está organizado en dos partes.

### La perspectiva del primer mundo

La primera parte comienza compartiendo con el lector algunos de los argumentos que dieron lugar a las inquietudes iniciales. Conocer la visión actual que los gurúes en *management* tienen sobre el rol que deben cumplir las empresas multinacionales cuando actúan en países del tercer mundo, es de por sí valioso. La forma en que formulan los problemas y

una cultura occidental y democrática, en un entorno político-social que en muchos aspectos es definitivamente opuesto. La respuesta fue tan sencilla como la orientación que recibieron los profesores por parte de la dirección china de la escuela, un *joint-venture* entre China y la Unión Europea:

*«Queremos que enseñen exactamente lo mismo que enseñan en los MBA en los países de occidente. Si hiciera falta hacer alguna adaptación, ya nos encargaremos más adelante (...). Por ahora, queremos que nuestros MBA sepan exactamente lo que saben los MBA del resto del mundo, que serán sus competidores».*

Pero aún más importante, es que muchas de las recomendaciones realizadas por los gurúes a las grandes compañías, son perfectamente transferibles a empre-



sas y organizaciones locales. El análisis de esas recomendaciones y su aplicabilidad en nuestro medio constituyen la segunda contribución de esta parte.

### Las diferencias culturales, ¿importan?

En la segunda parte, se explora la validez de una clásica expresión popular: «el problema de ‘estos’ países es cultural». Con esta frase se agota cual-

gún un artículo de Prahalad y Lieberthal publicado por Harvard Business Review en 1998, y vuelto a publicar en 2003 [14].

Su oferta de productos y servicios estaba orientada principalmente hacia pequeños segmentos de consumidores relativamente acomodados, significativamente similares a los consumidores prototípicos de los países desarrollados de occidente. Las em-

## LA MAYORÍA DE LAS COMPAÑÍAS MULTINACIONALES DIRIGEN SU OFERTA DE SERVICIOS AL EXTREMO MÁS ALTO DE LA PIRÁMIDE DE PODER DE COMPRA

quier discusión. No importa si efectivamente existen dificultades endémicas inherentes a las características culturales de ciertos países, o simplemente se trata de una excusa particularmente versátil, el resultado es la inmovilidad.

Para analizar el tema con cierta formalidad, se presentan dos modelos, ambos suficientemente reconocidos y validados en sus correspondientes campos de estudio. Un modelo intenta capturar la esencia de las divergencias entre diferentes culturas; los rasgos culturales que dicho modelo ha identificado respecto a Uruguay son expuestos para dar al posterior análisis un matiz más práctico. El segundo modelo sirve como referencia para comprender las dimensiones que componen la calidad de servicio desde el punto de vista del cliente. Finalmente, se discuten las conclusiones de una serie de estudios que pretenden relacionar ambos modelos, con el objeto de responder a la pregunta que inspira el título de esta parte.

### La perspectiva del primer mundo

#### Hacia un modelo de rentabilidad solidaria

Cuando las grandes empresas occidentales se lanzaron a conquistar los denominados mercados emergentes a principios de 1980, lo hicieron guiadas por una perspectiva estrecha y arrogante, se-

presas multinacionales asumieron que estos mercados emergentes eran simplemente nuevas oportunidades para sus productos existentes. Y la innovación y desarrollo de nuevos productos estaban centralizados en las oficinas corporativas, a miles de kilómetros de los mercados servidos. Prahalad y Lieberthal critican fuertemente este enfoque, que denominan «imperialismo corporativo», en función de decisiones miopes en materia de *marketing*, operaciones y distribución, que resultaron en aparentes fracasos, o por lo menos, en haber perdido la oportunidad de conquistar mercados mucho mayores.

En un segundo artículo, publicado en 2002, Prahalad y Hammond [13] insisten en esta crítica, y animan a las multinacionales a rediseñar sus estrategias para la consecución de dos objetivos interrelacionados: a. aumentar y asegurar su presencia en los mercados emergentes como una fuente sólida para un crecimiento cada vez más esquivo; y b. ayudar a mejorar la calidad de vida de millones de personas a través del estímulo en el comercio y el desarrollo económico y social en los mercados más pobres del mundo.

#### Números que alientan esta hipótesis

La mayoría de las compañías multinacionales dirigen su oferta de servicios al extremo más alto de la pirámide de poder de compra mundial, y tienden a





descartar de sus planes a los consumidores en la base de la pirámide, que representa dos tercios de la población mundial: cuatro mil millones de personas (ver gráfico 1).

Para las multinacionales occidentales -según estos autores- el jugar fuerte en los mercados emergentes no está en discusión. A pesar de las dificultades implícitas en hacer negocios en países con diversos niveles de opacidad e inestabilidad política y/o económica, el tamaño de estos mercados y la promesa de crecimiento a escala global les resulta más que suficiente para esforzarse en entender cómo obtener mejores resultados.

¿Cómo está compuesta la pirámide de consumidores? (adaptado de [9] y [14])

- En el extremo superior, un reducido número de consumidores con muy alto poder adquisitivo, que viaja frecuentemente, acostumbrados a consumir productos y servicios sofisticados y de clase mundial, independientemente del lugar donde resida.
- Inmediatamente por debajo se ubica un grupo todavía pequeño de consumidores relativamente pudientes (poder de compra equivalente superior a los U\$S 20.000 anuales), bien educados e informados, sensibles a productos y servicios de marcas internacionales, y con ingresos suficientes para pagar por ellos.

▪ El siguiente grupo ya es significativamente más numeroso, compuesto por personas con ingresos moderados (equivalentes a entre U\$S 10.000 y U\$S 20.000 anuales de poder de compra), considerados clase media, con variaciones según los estándares nacionales. La combinación de su nivel educativo y su acceso a información -potenciado por la explosión de tecnologías (por ejemplo, Internet)- hacen que aun teniendo dificultad en costear servicios de clase mundial, sean conscientes de su existencia; por lo tanto, sus expectativas y requerimientos de calidad tenderán a aumentar.

▪ La banda de poder de compra entre U\$S 2.000 y U\$S 10.000 caracteriza a consumidores con ingresos relativamente bajos, fieles a marcas y costumbres locales, con baja exposición y sensibilidad a marcas internacionales.

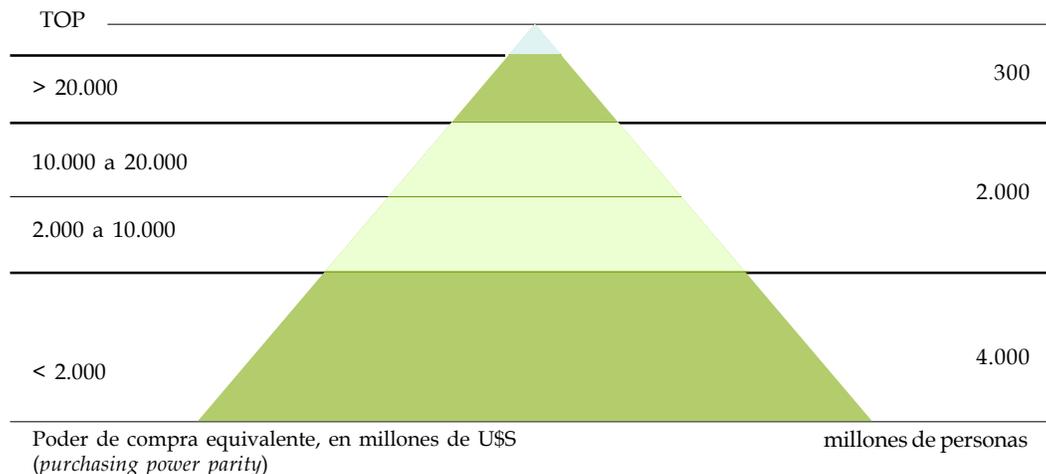
▪ Finalmente, la base de la pirámide, compuesta por personas con un poder de compra equivalente inferior a U\$S 2.000 anuales, es descartada por compañías multinacionales como consumidores potenciales de una gran variedad de productos y servicios; son considerados apenas sobrevivientes.

### Los mitos y las recomendaciones

¿Cómo se explica entonces la falta de atención de muchas compañías multinacionales en estos mercados aparentemente tan atractivos? La explicación está

## GRÁFICO 1

### La pirámide del poder de compra mundial



Adaptado de Prahalad & Lieberthal (2002) y Lovelock & Wirtz (2003).

en una serie de mitos que sus directivos mantienen [9; 13]. Veamos cuáles son los mitos, y qué explicaciones y recomendaciones ofrecen estos autores a las compañías multinacionales para alinearse al nuevo paradigma de rentabilidad y solidaridad en mercados emergentes. Lo interesante no es criticar las sugerencias o los motivos que las fundamentan, sino enterarse de la visión y los planes de estas compañías acerca de mercados emergentes, de los cuales Uruguay es parte, y extraer aprendizajes para su aplicación por las propias organizaciones y empresas locales.

**Mito 1: «Los pobres no tienen dinero»**

Es cierto, los ingresos individuales son bajos. Pero si en lugar de considerar al individuo como unidad de análisis, se considera la agregación de individuos alrededor de familias o comunidades, se generan nuevas oportunidades. La recomendación: diseñar servicios compartidos y crear modelos de negocio en los cuales la propiedad y el uso o acceso estén separados. Por ejemplo, teléfonos móviles compartidos por todos los habitantes de pequeñas villas en zonas rurales de Bangladesh.

**Mito 2: «Los pobres sólo consumen bienes y servicios de primera necesidad»**

No es cierto, en realidad consumen productos y servicios que desde fuera podrían ser clasificados como no esenciales, tales como televisores, televisión por cable, telefonía móvil, y otros. Como la diferencia de ingresos para cambiar sustancialmente de estilo de vida es percibida como inalcanzable (por ejemplo cambiar de barrio, o mejorar sensiblemente las condiciones de la vivienda), deciden que es admisible gastar en ciertos bienes «de lujo».

**Mito 3: «Consumidores en la base de la pirámide no pueden usar tecnología avanzada»**

Experiencias en todo el mundo han demostrado que la capacidad de las personas de aprender nuevas tecnologías no está restringida por su nivel de ingresos o su nivel educativo. De hecho, en algunos casos la falta de exposición a versiones o estados anteriores de la tecnología ha resultado en un aprendizaje más rápido y eficiente. Uno de los ejemplos citados trata de las familias de pescadores artesanales en las costas de India adiestrados en interpretar imágenes satelitales con la ubicación de cardúmenes por medio de Internet. Recomendaciones: diseño de soluciones tecnológicas con adecuación real a las características socioeconómicas de los mercados.

**Mito 4: «Los precios deberían ser tan bajos que no dejan lugar para un margen decente»**

En la práctica, muchas veces estos grupos de perso-





nas están siendo castigados con un premio o sobreprecio por pobreza, originado en las ineficiencias y en los intermediarios que suelen monopolizar las redes de actividad informal<sup>3</sup>. Esta situación ofrece una oportunidad cierta de diseñar e implementar sistemas de producción y distribución de servicios que desafíen a las economías informales a través de un menor costo, conseguido por economías de escala y mayor eficiencia.

#### **Mito 5: «Las multinacionales explotan a los pobres»**

El mismo argumento acerca de las economías informales rebate este mito. El sobreprecio por po-

vezes en entornos rurales. En cambio, parece haber menos interés o menos conocimiento acerca de las capas inmediatamente superiores, lo que en países como Uruguay se denominaría clases medias empobrecidas y bajas.

Este tipo de consumidores potenciales representa, sin embargo, un desafío interesante. Su conocimiento respecto a las tecnologías existentes y respecto a dimensiones de calidad de servicio disponibles en el resto del mundo va en aumento. Empero, su recientemente reducido poder adquisitivo le impone restricciones. Por lo tanto, estos consumidores cons-

## SOLAMENTE LAS PORCIONES MÁS POBRES DE LOS MERCADOS EMERGENTES PARECEN SER OBJETO DEL NUEVO PARADIGMA DE RENTABILIDAD SOLIDARIA

breza constituye en sí mismo una explotación de los más débiles. Pero la responsabilidad no radica solamente en las economías informales; en muchos casos, concepciones «imperialistas» de los servicios (en el sentido mencionado por el autor al principio de este artículo) también provocan situaciones de desigualdad.

Recomendaciones: diseñar servicios adaptados a las necesidades reales de la base de la pirámide y a sus particularidades culturales; y ofrecer mejores condiciones de consumo final, no sólo en precio sino en calidad, variedad, disponibilidad, e integridad (*fairness*).

### Lecciones a extraer

Es posible identificar lecciones tanto de las explicaciones que pretenden desarmar los mitos como de las recomendaciones ofrecidas para sobreponerse a ellos.

#### **Sobre los mitos y sus contra-argumentos**

Solamente las porciones más pobres de los mercados emergentes, probablemente las más numerosas en ciertas regiones, parecen ser objeto del nuevo paradigma de rentabilidad solidaria. Los ejemplos refieren a situaciones de extrema pobreza, muchas

tituyen un reto para las empresas de servicio; sus expectativas incluyen reducción de costos y aumento de conveniencia, simultáneamente.

#### **Sobre las recomendaciones**

Ninguna de las recomendaciones que se hacen a compañías multinacionales es privativa de su condición de tal, cualquier organización o empresa local puede adoptarlas:

- No se deberían evaluar las necesidades de un grupo de consumidores «desde los zapatos» de otro grupo (especialmente de aquel al cual el diseñador del nuevo producto o servicio pertenece); por ejemplo, ¿quién puede dictaminar qué es un bien de «primera necesidad» para otra persona?...
- Innovación aplicada al entorno socio-económico, en el diseño de los bienes/servicios y sus procesos de producción/distribución. La participación de los propios interesados en los procesos de innovación puede resultar especialmente relevante.
- Potenciar el uso de recursos para multiplicar la productividad. No hay receta universal, ni soluciones mutuamente excluyentes: esto puede signi-





ficar el uso de mano de obra abundante y barata, trasladar costos hacia el cliente en forma de auto-servicio, y/o el uso extendido de tecnología.

- Revisar modelos de negocio, cuestionando requisitos, roles y procesos que parecen a simple vista intocables.
- Revisar el balance precio-desempeño (o costo-conveniencia). Los consumidores en los mercados emergentes aprenden cada vez más rápido cuáles son los estándares globales de servicio y calidad, y los incorporan a sus expectativas y requerimientos. Implica-

mil cuestionarios en más de 40 países, el modelo identifica cuatro dimensiones básicas a través de las cuales las culturas nacionales manifiestan sus diferencias: distancia al poder, individualismo, masculinidad/femineidad, y la evasión de la incertidumbre<sup>5</sup>. Además, calcula los índices relativos a cada dimensión para cada uno de los países contemplados.

#### **Distancia al poder / tolerancia frente a la desigualdad**

Esta dimensión mide la tolerancia de una cultura frente a la desigualdad social, y predice la existencia de culturas con asimetrías y estructuras jerárquicas, en oposición a culturas más igualitarias.

### **LOS CONSUMIDORES EN LOS MERCADOS EMERGENTES APRENDEN CADA VEZ MÁS RÁPIDO CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES GLOBALES DE SERVICIO Y CALIDAD**

ción: la competencia es global, los estándares de servicio y calidad también. Pero a su vez, no están dispuestos a pagar esos precios, lo cual presiona para encontrar soluciones con costos adecuados.

#### **Las diferencias culturales, ¿importan?**

##### **El modelo de Hofstede**

Para discutir la posible influencia de elementos culturales en el diseño, oferta y producción de servicios, así como en su recepción por parte de los mercados, hace falta un modelo.

Uno de los modelos más aceptados para analizar problemas del mundo de los negocios relacionados con diferencias culturales es el propuesto por Hofstede [5; 6]. Sus principales cualidades son, por un lado, su contribución al entendimiento de las diferencias interculturales mediante un enfoque mensurable y repetible; y, por otro, el haber trascendido fuera del área de estudios interculturales, para auxiliar a otras disciplinas de la administración de empresas.<sup>4</sup>

Basándose en un estudio que involucró más de 60

Refleja el grado con el que los miembros más débiles de las instituciones y organizaciones en una sociedad aceptan y esperan que el poder esté distribuido en forma desigual.

##### **Individualismo**

Esta dimensión caracteriza una cultura por la presencia de individualismo -la preocupación por el individuo mismo-, en oposición al colectivismo -la preocupación por el conjunto social al que el individuo pertenece. En sociedades individualistas, los lazos entre las personas son más bien débiles; se espera que cada persona cuide de sí misma y su familia inmediata solamente. En sociedades colectivistas las personas son amparadas y protegidas por grupos fuertes y cohesivos, usualmente de por vida y sin cuestionamientos de lealtad.

##### **Masculinidad / Femineidad**

La masculinidad o femineidad de una cultura no tiene relación estricta con los roles de hombres y mujeres en una sociedad, sino con una serie de valores y comportamientos que colectivamente delimitan este aspecto de la cultura. La masculinidad se relaciona con sociedades en que los roles de ambos



géneros están bien definidos y diferenciados; el énfasis está puesto en el espíritu de competencia y la consecución de éxitos materiales. La femineidad se relaciona con sociedades en que los roles de ambos géneros no están muy bien distinguidos y tienden a solaparse; el énfasis está puesto en la modestia, en la construcción de relaciones antes que en la competencia feroz, y en la calidad de vida más que en la obtención de logros.

#### **Evasión de la incertidumbre**

Esta dimensión intenta capturar el grado con el que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas, desconocidas o ambiguas. Un alto puntaje en esta dimensión describe grupos de personas con mayor aversión al riesgo, conservadoras y buscadores de estabilidad; el otro extremo describe a grupos más tolerantes a lo impredecible y afectos a cambios.

#### **Una mirada a la cultura uruguaya**

Los resultados de las mediciones y su representación en gráficos comparativos no ofrecen grandes sorpresas y, en cambio, confirman muchas de las concepciones informales que forman parte del conocimiento tácito de las personas que han estado expuestas a diferentes culturas.

Los índices para Uruguay son similares en muchos sentidos a los de otros países de América Latina y, con similitud algo menor, a los de otros países del tercer mundo.

El indicador de tolerancia a la desigualdad está apenas por encima de la media. A modo de comparación, países cuyo indicador es significativamente más alto -o sea que la desigualdad es más aceptada- son por ejemplo, México, India y los países árabes. Los valores más bajos de este indicador -o sea que las personas colectivamente tienden a rebelarse contra la desigualdad- se dan por ejemplo, en los países escandinavos, en los países germánicos (Suiza, Alemania, Reino Unido), y en Estados Unidos y Canadá.

En la dimensión individualismo-colectivismo Uruguay está ubicado hacia el colectivismo; Argentina y Brasil también, pero con un matiz menor. La selección de países con alto grado de individualismo coincide aproximadamente con aquellos de baja tolerancia a la desigualdad, mencionados en el párrafo anterior.

La cultura de Uruguay resulta mejor descrita por



el extremo femenino y conciliador que por el masculino y tajante. Como ejemplo, algunos de los países que se ubican en el extremo de femineidad son los países escandinavos y Costa Rica. En el extremo de masculinidad, encabeza la lista Japón seguido por Austria, Italia, Suiza y México.

Pero entre las cuatro, la característica más saliente de Uruguay según este estudio, es la tendencia a evitar incertidumbre. Argentina y Brasil también muestran la misma tendencia, pero no tan acentuada.

Una palabra de precaución: estos resultados son el producto de una rigurosa investigación, y no pretenden sobre-simplificar una realidad que es mucho más compleja y dinámica, sino ayudar a entenderla un poco mejor. La cultura de un país -o de cualquier otra unidad que esté bajo análisis- no es

- Los intereses colectivos tienden a prevalecer por sobre los intereses individuales; el estado tiene un papel predominante en el sistema económico; la identidad está relativamente más basada en el grupo que en el individuo (por ejemplo, utilizar el «nosotros» en lugar del «yo»).

- Es aceptado que los individuos menos poderosos deban ser dependientes de -protegidos, enseñados, guiados por- los más poderosos.

### Dimensiones culturales y evaluaciones de calidad

Como ya se mencionara antes, los principios de gestión que asumimos como ideales y que podemos encontrar en los libros de texto, fueron en su mayoría inspirados en observaciones de organizaciones en cierto conjunto no muy numeroso de países de

## LA CARACTERÍSTICA MÁS SALIENTE DE URUGUAY ES LA TENDENCIA A EVITAR INCERTIDUMBRE; ARGENTINA Y BRASIL TAMBIÉN MUESTRAN ESA TENDENCIA, PERO NO TAN ACENTUADA

la combinación de las características del ciudadano promedio, o el promedio de las conductas y creencias de una muestra de sus integrantes; es una serie de comportamientos y pareceres que aparentemente resulta esperable de un conjunto de personas que tienen una «programación mental» similar (una de las definiciones para cultura «es la programación colectiva de la mente que diferencia a un grupo de personas de otro»).

En resumen, las características de la cultura uruguaya que han sido capturadas por este modelo y este estudio en particular [6] son:

- Las situaciones de conflicto social e incertidumbre son grandes generadores de stress y ansiedad; la reacción natural a lo nuevo o desconocido es el rechazo; el desacuerdo público con las normas o los poderes establecidos no es bien visto; las estructuras, jerarquías y leyes detalladas son vistas como una necesidad de ordenar el caos.

- La modestia es un valor más importante que la demostración de éxito material; la simpatía natural se dirige hacia el débil, no hacia el fuerte; se trabaja/estudia para ser promedio, no para ser el mejor; el consenso antes que la decisión; negociación y compromiso como forma de resolver conflictos antes que enfrentamiento.

sarrollados, teniendo en cuenta clientes, gerentes, supervisores, empleados, y accionistas, de los mismos países. En términos del mismo modelo de dimensiones culturales, ¿cuáles son las características de estos países?

En general, tienden a tener mucha menor tolerancia a la desigualdad (*power distance*), y relativamente menos necesidad de evitar la incertidumbre; tienden a ser de carácter más individualista que colectivista, y con relativamente más masculinidad que femineidad. Y otra vez una palabra de prevención contra el abuso de este tipo de datos: no hay nada que indique relaciones de causalidad entre estos perfiles culturales y mayor riqueza o desarrollo de un país. Simplemente se verifica una correlación, que significa que determinado grupo de elementos (países) que comparten un conjunto de atributos (perfiles culturales), también comparten otros conjuntos de atributos (perfiles de riqueza o desarrollo).

Tanto en el estudio de asuntos multiculturales como en el campo de la administración de empresas, y en particular, en la gestión de servicios, la literatura disponible es muy extensa. Sin embargo, no muchos estudios se han enfocado en analizar qué tanto influyen las diferencias culturales entre diversos países y regiones en las prácticas de gestión que damos por buenas y reconocidas, si acaso hay algún efecto.

### Evaluaciones de calidad y fidelidad según regiones

Consumidores de diferentes regiones en el mundo tienden a construir diferentes percepciones de lo que significa calidad. Un estudio comparó las percepciones de consumidores respecto a los factores que afectan a la calidad, el valor percibido, y el potencial de fidelidad en América Latina, Norte de Europa, Sur de Europa, Asia, y EEUU [7].

Según este estudio, el precio forma parte de la concepción de calidad en servicios para todas las regio-

percibida. En cambio en las otras regiones, la fidelidad no incluye directamente una evaluación del valor percibido, sino una combinación de la calidad percibida, la facilidad para hacer negocios, y las características esenciales del propio servicio.

En las culturas más colectivistas de América Latina y Asia, las acciones y relaciones en la producción de servicios en que intervienen las personas (red de vendedores, servicio al cliente) parecen tener mayor influencia en las evaluaciones de calidad y en la

## SEGÚN ESTE ESTUDIO, EL PRECIO FORMA PARTE DE LA CONCEPCIÓN DE CALIDAD EN SERVICIOS PARA TODAS LAS REGIONES, EXCEPTO PARA AMÉRICA LATINA

nes, excepto para América Latina. O sea que el nivel de precio no es considerado como una «pista» para evaluar *a priori* el nivel de calidad de un servicio.

Otro de los resultados del mismo estudio tiene que ver con la intención de fidelidad en servicios, o la probabilidad de que el cliente continúe haciendo negocios con el mismo proveedor. En América Latina, la fidelidad está aparentemente afectada por el valor percibido (incluye evaluación de costo y beneficios) y la calidad

fidelidad que en las culturas más individualistas de Europa Occidental y EEUU.

### Dimensiones culturales y calidad de servicio

Algunos estudios han intentado establecer con más detalle si existe alguna relación entre las dimensiones culturales y la forma en que los clientes evalúan la calidad de los servicios.

La tipología de Hofstede citada anteriormente sirve como base para describir las diferencias culturales. Los componentes de la calidad de servicio son definidos a través de las siguientes cinco dimensiones; a través de ellas el cliente tiende a organizar su evaluación de calidad [12]:

- **Confiabilidad (*reliability*):** la capacidad de producir y entregar el servicio prometido en forma confiable, consistente y precisa.
- **Aseguramiento (*assurance*):** el grado de solvencia de los empleados de servicio, su cortesía, y su habilidad para generar confianza.
- **Elementos tangibles (*tangibles*):** la apariencia de todos los elementos físicos como el ambiente, el equipamiento, los locales, el personal, los medios de promoción y comunicación.
- **Empatía (*empathy*):** el grado con que el cliente percibe que es entendido y atendido en forma personalizada y cuidadosa.
- **Capacidad de respuesta (*responsiveness*):** la voluntad demostrada de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido.



Una de las aplicaciones de este modelo es ayudar a los proveedores de servicios a identificar las dimensiones más valoradas por sus mercados objetivos, y diseñar sus sistemas para reforzar las dimensiones más apreciadas, de forma de optimizar los recursos.

Las relaciones encontradas entre ambos conjuntos de dimensiones no son determinantes; no se argumenta que unas sean causa o consecuencia de las otras, sino que son parte de una búsqueda de explicaciones. Revisemos los resultados de algunas de estas recientes investigaciones [1; 3; 8], en función de la aplicabilidad al perfil cultural previamente identificado para Uruguay por el trabajo de Hofstede [6].

En culturas que intentan evitar la incertidumbre, la clave para el proveedor de servicios es intentar reducir la incertidumbre o el desconocimiento. En caso de situaciones de consumo o servicio frecuente (por ejemplo, el supermercado), esto se puede lograr a través de un aumento en la dimensión de confiabilidad (mantener un nivel estándar de calidad, precio, servicio, disponibilidad...). Cuando las situaciones de servicio son infrecuentes, todas las dimensiones resultan igualmente importantes; las dimensiones relacionadas con el contacto personal (empatía, aseguramiento) son especialmente importantes.

En términos generales, los consumidores de culturas en las cuales la tolerancia a la desigualdad es alta, aparentemente tienen menores expectativas en cuanto a calidad de servicio, confiabilidad y capacidad de respuesta. Pero hay diferencias entre el comportamiento de los clientes poderosos y



trato extremadamente preferencial. En términos de las dimensiones de calidad de servicio, clientes débiles tienden a prestar más atención a los elementos tangibles y a los que aseguran cierta estabilidad. Clientes poderosos, en cambio, escapan de esta concepción y dan importancia a la confiabilidad y capacidad de respuesta.

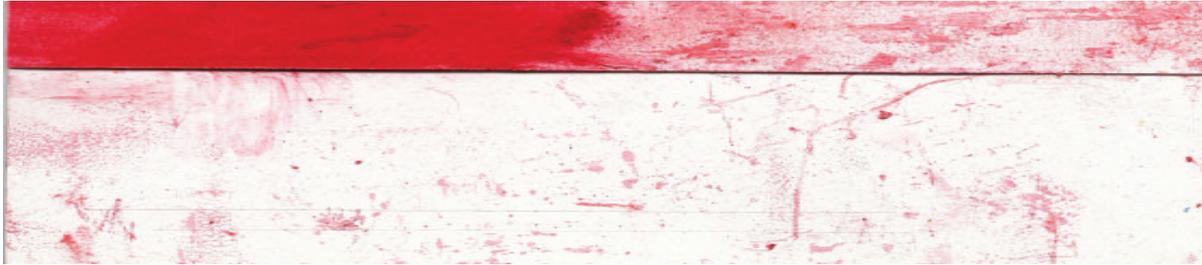
A primera vista, no hay razones evidentes para dudar de estas conclusiones; parecen medianamente

## CONSUMIDORES DE CULTURAS DONDE LA TOLERANCIA A LA DESIGUALDAD ES ALTA, TIENEN MENORES EXPECTATIVAS EN CALIDAD DE SERVICIO, CONFIABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA

de los clientes débiles ante el proveedor de servicios. Los clientes «débiles» están de alguna manera predispuestos a esperar bajos niveles de calidad de servicio; la mejora de dichas condiciones es percibida como completamente fuera de su alcance. Obsérvese como ejemplo el escaso protagonismo de instituciones activamente dedicadas a la defensa del consumidor en Uruguay. En cambio, los clientes más poderosos esperan que el proveedor de servicios «reconozca» su debilidad relativa respecto a ellos, y por lo tanto esperan un

razonables. Lo cierto es que tampoco parecen ofrecer demasiado valor al emprendedor responsable de diseñar o gestionar una operación de servicios.

Al examinar otros resultados más detallados, se encuentra que éstos son más ambiguos y hasta opuestos entre diferentes autores. Por ejemplo, algunos argumentan que las culturas de tipo individualista tienden a presentar expectativas más altas de empatía y de aseguramiento, en función de su necesidad de recibir respeto y atención [1]; otros



autores argumentan que es en las culturas de tipo colectivista donde ser requiere reforzar las dimensiones de empatía y aseguramiento, en vista de su necesidad de sentirse amparados y protegidos por una entidad superior [3].

### Lecciones a extraer

En este punto, uno podría adoptar dos posturas - por lo menos- respecto al conocimiento y la investigación en este sentido. Una opción es aceptar que el proceso de entender estos fenómenos es lento y complicado, y que las contradicciones que se presentan,

común. Al presumirse cierta, sirve como herramienta para diseñar un experimento o una investigación con datos reales que finalmente la confirme o la rechace. Varias de estas hipótesis han sido posteriormente sometidas a verificación por parte de otros respetados autores.

A continuación se transcriben algunas de estas afirmaciones propuestas, en forma abreviada. Tome nota el lector mentalmente de los comentarios o reacciones que le provoca la lectura de las mismas; de esta forma será algo más interactiva la discusión final. Conviene recordar que las siguientes no

## EL PROBLEMA MÁS GRAVE ES ASUMIR QUE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES IMPONEN CIERTOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE A SU VEZ DEFINEN LA CALIDAD DE SERVICIO

eventualmente, serán resueltas. La otra postura es cuestionar más críticamente la aproximación con que se ha estudiado el asunto.

La segunda opción es la que se ha considerado para lo que resta de este artículo. Criticar sin ofrecer alternativas reduce de alguna manera la validez de la crítica. Pero como no es el objetivo de este artículo el proponer direcciones para la investigación académica, las alternativas serán planteadas en términos de desafíos para el diseño y la concepción de servicios para países menos desarrollados -como Uruguay- desde una perspectiva local.

A modo de ejemplo para desarrollar el argumento, utilizaremos uno de tantos estudios que intenta relacionar variables culturales con efectos y recomendaciones en términos de dimensiones de calidad de servicio. No es el más radical, ni el más tímido; su elección es relativamente casual.<sup>6</sup> El trabajo en cuestión elabora una serie de hipótesis a partir de deducciones basadas en estudios anteriores [10]. Una hipótesis es una afirmación que se propone sobre la base de la combinación de ciertos conocimientos previos, razonamientos y sentido

son observaciones confirmadas, sino proposiciones a comprobar. La línea de razonamiento que las sustenta es: a. culturas de países menos desarrollados tienden a ser, en comparación a países desarrollados, más colectivistas que individualistas, más femeninas que masculinas, con mayor tolerancia a la desigualdad, y con más deseo de evitar la incertidumbre; el perfil cultural de países desarrollados ya se describió anteriormente, y es básicamente el opuesto; b. en función de las diferencias entre los perfiles culturales, y algunos factores de desarrollo económico, se justifican las siguientes diferencias entre las percepciones de consumidores y/o proveedores de servicios respecto a las cinco dimensiones de calidad de servicio:

- En países menos desarrollados, es más plausible lograr una mayor confiabilidad de los servicios a través del énfasis en el contacto personal y el desempeño consistente del personal de servicio (*high-touch*); en países desarrollados es más factible lograrlo enfatizando el uso de tecnología (*high-tech*).
- En general, la gestión de los servicios en países menos desarrollados se centra en ofrecer una cali-



dad «aceptable», mientras que en países desarrollados se centra en ofrecer una calidad destacada o excepcional (*breakthrough*).

- En países menos desarrollados, la mejora de la calidad en los servicios tiende a ser intermitente e inestable, mientras que en países desarrollados es sostenida y continua.
- El contacto personal es el medio más efectivo o más importante para la interacción de servicios en países menos desarrollados; el contacto a través de la tecnología (teléfono, Internet, autoservicio basados en tecnología) es el medio más importante en países desarrollados.
- En países menos desarrollados, la credibilidad de un proveedor de servicios depende de su ima-

¿Qué impresión le produce la lectura de estas hipótesis? Una opción es que se sienta relativamente cómodo con ellas, ya que le resultan fáciles de aceptar. La otra opción es que perciba algún grado de rebeldía o rechazo porque algunos de los razonamientos implícitos no coinciden con su sentido común.

Examinemos cuáles son las presunciones que acompañan estas proposiciones:

El problema más grave, a juicio de este autor, es que se asume que las características culturales de los países menos desarrollados son los factores principales que determinan la correspondencia con determinadas prácticas o principios que definen la calidad de servicio. La pregunta interesante para hacerse es: ¿Qué tal si la flecha en realidad apunta al revés? ¿Cómo saber si en realidad la

## HACE FALTA QUE CONSUMIDORES, EMPRESARIOS Y ACADÉMICOS RESUELVAN QUE UN NIVEL DE CALIDAD ACEPTABLE NO ES SUFICIENTE

gen tradicional; en países desarrollados, la credibilidad se construye basándose en el desempeño probado (*performance*).

- La capacidad de respuesta (*responsiveness*) se construye en países menos desarrollados enfocándose en ofrecer respuestas adecuadas o sustantivas a los requerimientos de los clientes; en países desarrollados, las respuestas deben ser además oportunas, los consumidores en países desarrollados asignan más valor a su propio tiempo en comparación a consumidores en países menos desarrollados.
- Consumidores en países menos desarrollados se conforman generalmente con desempeños aceptables en términos de los beneficios básicos y funcionales que se esperan de dicho servicio; en países desarrollados los consumidores requieren beneficios más allá de lo básico y funcional para alcanzar estados de satisfacción.

aceptación y el uso de esas prácticas no son en realidad parcialmente responsables del estado de (sub) desarrollo? Peter Drucker da su propia respuesta: «El desarrollo social y económico es el 'resultado' de la gestión» [2: 35].

El segundo problema, menos grave aunque parezca más escandaloso, es que se asume en forma implícita que en general las prácticas que corresponden a países desarrollados son de carácter más avanzado, eficiente y deseable que las que se indican como correspondientes a países menos desarrollados. En un caso se busca la superación continua, en el otro, apenas cumplir con unos mínimos.

Esto no significa necesariamente cuestionar la validez académica de los estudios referidos. Las publicaciones en las cuales han sido publicados tienen sus propios mecanismos para asegurar la calidad y validez de los estudios, y en función de su gestión





reciben mayor o menor reconocimiento por parte de las comunidades académicas y corporativas.

Sin embargo, desde el punto de vista de alguien que pretende conectar efectivamente el mundo académico y el mundo empresarial, el problema que se genera con la aceptación tácita de este tipo de argumentos es la posibilidad de utilizarlo como una formidable excusa para evitar el compromiso con la excelencia.

El reto que se propone consiste entonces en desafiar cada una de estas hipótesis. Sólo hace falta que consumidores, empresarios y académicos resuelvan que un nivel de calidad aceptable no es suficiente. La buena noticia es que en las mismas proposiciones ya está dicho cuáles son los principios y prácticas a adoptar.

## Recapitulación

El objetivo de este artículo era estimular la reflexión acerca de algunos aspectos estratégicos y operativos de la administración de servicios en países con menor desarrollo económico relativo. A estos efectos, hemos intentado comprender la perspectiva con la cual compañías multinacionales que operan en paí-

ses menos desarrollados observan la situación. Además, hemos extraído recomendaciones que resultan válidas para su aplicación por empresas y organizaciones en un entorno local.

Por otra parte, hemos examinado la legitimidad de las diferencias culturales como argumento para justificar diferencias en ambos extremos de la relación de servicios respecto al grado de excelencia a requerir y ofrecer: las expectativas de los consumidores y las propuestas de las organizaciones proveedoras. El autor ha expuesto sus propias conclusiones y puntos de vista a lo largo del artículo, y no es su pretensión que el lector las comparta plenamente; será más que suficiente que el lector haya desarrollado sus propias conclusiones y esté dispuesto a intentar ponerlas en práctica.

«La producción de servicios es una de las medidas que definen a una economía tecnológicamente avanzada, una economía en la que una vez cubiertas las necesidades elementales de alimentación, vestimenta y vivienda, el ingreso adicional se destina a servicios». H. Greenfield [4]

El autor anima a los lectores a compartir sus comentarios respecto a este artículo (aedelman @um.edu.uy) ■

## NOTAS AL PIE Y REFERENCIAS

<sup>1</sup> El término original que el autor desearía utilizar es *service delivery*; «producción de servicios» tiene unas connotaciones industriales que no siempre son bienvenidas entre los expertos en *marketing*.

<sup>2</sup> CEIBS: China - Europe International Business School.

<sup>3</sup> Una estimación reciente de la actividad informal en Uruguay por parte del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, calcula que ésta representa entre el 30% y el 41% del Producto Bruto Interno (PBI), equivalente a entre U\$S 3,700 y U\$S 5,000 millones ([www.elpais.com.uy](http://www.elpais.com.uy), Noviembre 2003).

<sup>4</sup> Naturalmente el modelo propuesto por Hofstede también ha sido rigurosamente criticado [ver por ejemplo 11; 15]

<sup>5</sup> Vale la pena citar los términos originales del autor para referirse a las cuatro dimensiones, para contrarrestar posibles errores de traducción: *power distance*, *individualism*, *masculinity/femininity*, y *uncertainty avoidance*.

<sup>6</sup> En realidad, la lectura del referido estudio fue uno de los «detonantes» para la inspiración de este artículo, por lo sugerente y provocativo de las hipótesis.

[1] Donthu, N. and Yoo, B. (1998), 'Cultural Influences on Service Quality Expectations', *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 178-186.

[2] Drucker, P.F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, London.

[3] Furrer, O., Liu, B.S.-C. and Sudharshan, D. (2000), 'The Relationships Between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation', *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 4, May, pp. 355-371.

[4] Greenfield, H.I. (2002), 'A Note on the Goods/Services Dichotomy', *Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 4, October, pp. 19-22.

[5] Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (abridged edition), SAGE, USA.

[6] Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Cambridge, UK.

[7] Iacobucci, D., Grisaffe, D., Duhachek, A. and Marcati, A. (2003), 'FAC-SEM: A Methodology for Modelling Factorial Structural Equations Models, Applied to Cross-Cultural and Cross-Industry Drivers of Customer Evaluations.', *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 1, August, pp. 3-24.

[8] Liu, B.S.-C., Furrer, O. and Sudharshan, D. (2001), 'The Relationships Between Culture and Behavioral Intentions Towards Services', *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 2, November, pp. 118-129.

[9] Lovelock, C.H. and Wirtz, J. (2003), 'Serving Third-World Consumers: A New Challenge for Service Management'. *12th*



*Annual Frontiers in Services Conference*, Washington DC, 23-26 October 2003.

[10] Malhotra, N.K., Ulgado, F.M., Agarwal, J. and Baalbaki, I.B. (1994), 'International Services Marketing: a Comparative Evaluation of the Dimensionsof Service Quality Between Developed and Developing Countries', *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 5-15.

[11] McSweeney, B. (2002), 'Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences. A Triumph of Faith - a Failure of Analysis', *Human Relations*, Vol. 55, No. 89-118, 11.

[12] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', *Journal of Marketing*, Vol. 49, fall, pp. 41-50.

[13] Prahalad, C.K. and Hammond, A. (2002), 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review*, September, pp. 48-57.

[14] Prahalad, C.K. and Lieberthal, K. (1998), 'The End of Corporate Imperialism', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-79.

[15] Williamson, D. (2002), 'Forward From a Critique of Hofstede's Model of National Culture', *Human Relations*, Vol. 55, No. 11, pp. 1373-1395.

Rbla. Rep de México 5871/304  
Edificio Atlantic  
11400 Montevideo, Uruguay  
(598 2) 308 0480 - 308 0045 int. 304  
cel. 099 630 326  
articonsultant@adinet.com.uy

Art consultant

*Un estilo diferente de ofrecer arte.  
La mejor opción en pintura nacional,  
regalos colectivos y empresariales.  
Atendemos personalmente,  
acordando cita a su comodidad.*

