

# IN627

## Investigación de Mercados

**Profesores:**  
Rodrigo Niño  
Emilio Polit

1

## 11. Calidad de Servicio

2

### Características de los servicios

- Los servicios son **INTANGIBLES** (en cierto grado al menos).
- Los servicios son **ACTIVIDADES** (en lugar de cosas).
- Los servicios son, al menos en parte, producidos y consumidos simultáneamente.
- El cliente participa, al menos en parte, en el proceso de producción del servicio.

3

### Clasificación de los servicios

- Dos variables importantes para clasificar los servicios son:
  - Grado de Interacción con el Consumidor**, la cual puede complementarse con el grado de customización del servicio.
  - Intensidad del Trabajo en la prestación del Servicio**, la cual se define como

$$\frac{\text{Valor de la Inversión en Equipos y Bs.Rs}}{\text{Costo de la fuerza laboral}}$$

4

### Clasificación de los Servicios

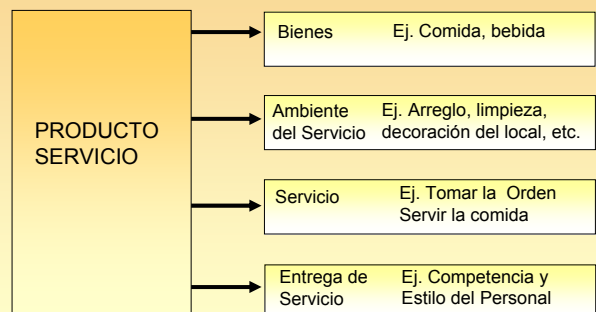
Grado de Interacción

Intensidad en trabajo

Grado de Interacción		
<b>La Fábrica de Servicios</b>	<b>Servicios Profesionales</b>	Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aseo industrial</li> <li>•Reparto/Correo</li> <li>•Pre-Universitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Abogado</li> <li>•Peluquero</li> <li>•Sastre</li> </ul>	
<b>Servicios Masivos</b>	<b>Talleres de Servicio</b>	Baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eléctricos</li> <li>•Telecomunicaciones</li> <li>•Retail (supermercados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reparación de autos (talleres)</li> <li>•Hospitales</li> <li>•Financieros</li> </ul>	
Baja	Alta	

5

### Componentes del Producto Servicio

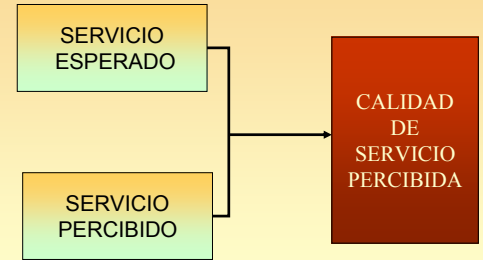


6

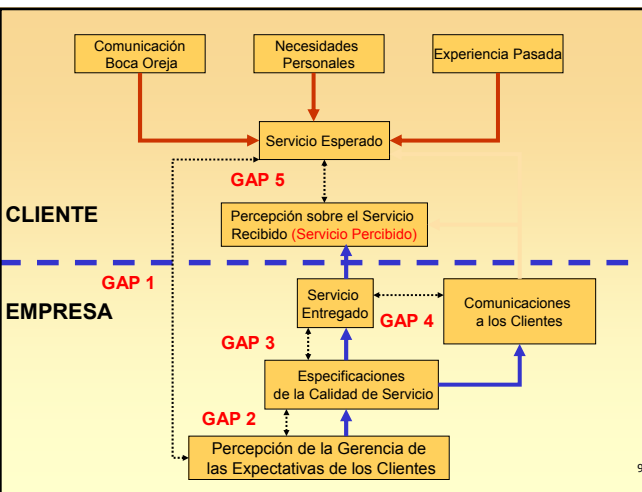
## Teoría de Brechas en la Calidad de Servicio

Zeithalm, Parasuraman y Berry.  
"Delivering Service Quality", ed Free N.Y  
1990.

7



8



9

## Descomposición de la brecha

- Para cerrar el GAP 5, la mala Calidad de Servicio, se deben cerrar los GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4.

$$Gap5 = Gap1 + Gap2 + Gap3 + Gap4$$

10

## GAP 1

Expectativas de los Clientes

Factores más importantes:

- Falta de preocupación por la Inv. de mercados
- Inadecuada comunicación de abajo hacia arriba
- Demasiados niveles de Jerarquía

Percepción de la Gerencia de las Expectativas de los Clientes

11

## GAP 2

Percepción de la Gerencia de las Expectativas de los Clientes

Factores más importantes:

- Poca Orientación de la Gerencia a la CS
- Percepción de Infactibilidad
- Mala Estandarización de las Tareas
- Ausencia de Metas Explícitas

Especificaciones de la Calidad de Servicio

12

### GAP 3

Especificaciones de la Calidad de Servicio

Factores más importantes:

- Ambigüedad de Rol
- Conflicto de Rol
- Descalce Trabajo - Trabajador
- Descalce Trabajo - Tecnología
- Sistema de Supervisión Inapropiado
- Baja Percepción de Control
- Falta de Espíritu de Trabajo en Grupo

Entrega del Servicio

13

### GAP 4

Entrega del Servicio

Factores más importantes:

- Inadecuada comunicación entre Publicidad y operaciones.
- Inadecuada comunicación entre vendedores y operaciones
- Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales y/o departamentos
- Propensión a "Sobre -Ofrecer"

Comunicaciones a los Clientes

14

### Percepción de la calidad del servicio

- La calidad de servicio, por ser un elemento percibido, tiene un carácter multidimensional.
- Se proponen 10 dimensiones:



15

### Percepción de la calidad del servicio

- Las 10 dimensiones han sido reducidas a 5.
- Podemos incorporar una sexta dimensión: INFORMACIÓN



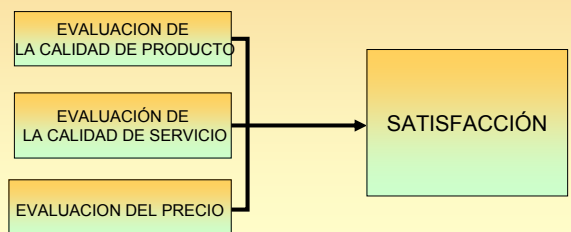
16

### Dimensiones Calidad de Servicio

- **Tangibles:** Instalaciones físicas, equipos, presentación del personal, etc.
- **Confiabilidad:** Capacidad de otorgar el servicio prometido en forma confiable.
- **Capacidad de respuesta:** Voluntad de ayudar a los clientes y proveer su servicio oportuno.
- **Seguridad:** Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad.
- **Empatía:** Preocupación por la atención amable e individualizada de los clientes.

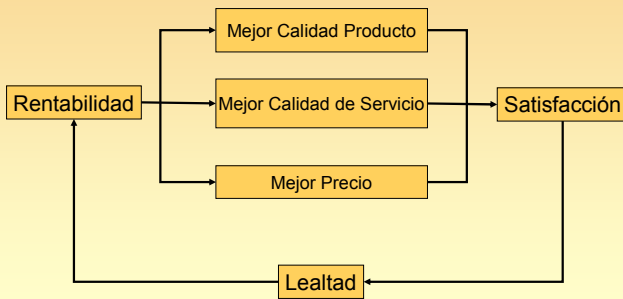
17

### Relación entre Calidad de Servicio y Satisfacción



18

## Rentabilidad de la calidad de servicio



19

## Rentabilidad de la Calidad de Servicio

- Existe amplia evidencia que las empresas que se asocian a CALIDAD son valoradas más que las otras.
- Esto significa que si una marca es asociada a Calidad, por ese solo hecho el mercado valora más esa marca que otra que no tenga la misma asociación.
- Ejemplos:
  - Jumbo
  - Entel
  - Master Card
  - Lan
  - Moto Boy
  - Sodexho

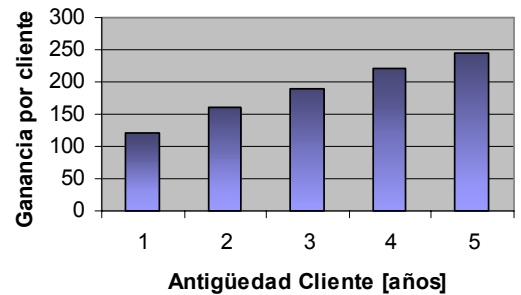
20

## Lealtad y Rentabilidad

- La intuición siempre ha dictado que "es más económico retener un cliente, que captar uno nuevo".
- Uno de los trabajos más importantes fué desarrollado por Reichheld y Sasser, publicado como "Zero defections: Quality comes to Services", HBR, 1990.

21

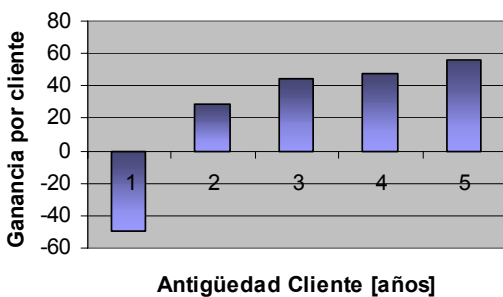
### Lavandería Industrial



Fuente: Reichheld y Sasser, "Zero Defections Come to Quality", HBR, 1990.

22

### Tarjetas de crédito



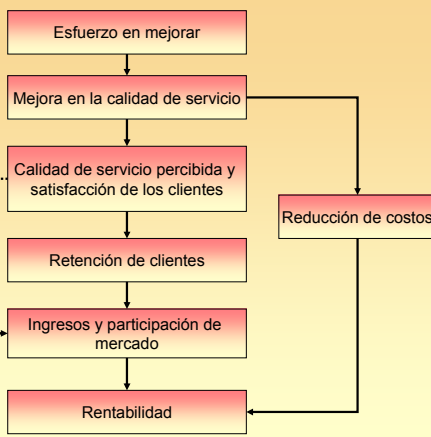
Fuente: Reichheld y Sasser, "Zero Defections Come to Quality", HBR, 1990.

23

## Inversión en Calidad

- La Calidad, expresada como **SATISFACCIÓN** de los clientes, es lo que asegura valor a la empresa.
- No todos los clientes son iguales: la antigüedad es un claro discriminador.
- En general, invertir en calidad es rentable, pero tiene que existir un nivel óptimo.

24



Fuente: R.Rust. "Return on Quality: Making service quality financially accountable".

25

## Fidelización de clientes

- La mayoría de los métodos basados en "mejor atención", "sonrisas", o elementos parecidos, son fácilmente copiables y por lo tanto:
  - Corta duración del atributo como ventaja.
  - En el mediano plazo se transforman en estándar de la industria.
- Métodos que usan las empresas hoy para "FIDELIZAR" a sus clientes:
  - Descuentos por uso.
  - Clubes.
  - Beneficios Adicionales.
  - Atención Personalizada.

26

## Lock In

- Lock In:** aumento del costo de cambio.
- Las empresa tratan de crear "LOCK IN" en sus clientes para conseguir retenerlos y así lograr rentabilidad.
- Para entender el "Lock In":**  
Antes del control remoto, no existía el "Zapping" porque el costo de cambiar de canal era muy alto. El control remoto redujo enormemente el costo de cambiarse de canal.
- Ejemplos "Lock In":**
  - Planes Bellsouth
  - Lan Pass
  - Jumbo (acumulación y canje de puntos)
  - Club de lectores El Mercurio

27

## Medición de la Calidad de Servicio

28

## Cómo medimos Calidad de Servicio

- El problema de la investigación de mercados asociada a la medición de la calidad de servicio tiene dos componentes centrales:
- ¿Cómo obtenemos los datos?:**
  - ¿cuáles son las variables relevantes?
  - ¿cómo deben ser elaboradas las preguntas?
- ¿Cómo analizamos los datos de la calidad de servicio?:**
  - ¿qué métodos de análisis podemos aplicar?
  - ¿qué tipos de medidas podemos tomar a la luz de los resultados?

29

## Métodos de Investigación

- Investigación Cualitativa:**
  - Análisis de los reclamos de los clientes.
  - Feedback de los clientes.
  - Entrevistas en profundidad.
  - Focus groups.
  - Comprador misterioso.
- Investigación Cuantitativa:**
  - Servqual.
  - Mediciones ad-hoc (fuentes primarias y/o secundarias).

30

## Métodos de Análisis de Datos

- **Análisis Discriminante o Regresión Lineal:**
  - Determinación de la dependencia de las variables observables y manipulables sobre la percepción de la calidad.
- **Análisis de Factores:**
  - Identificación de los conceptos con los que los clientes del negocio evalúan la calidad del servicio.
- **Escalamiento Multidimensional:**
  - Construcción de mapas de posicionamiento de la calidad de la compañía.

31

## Métodos de Análisis de Datos

- **Análisis de conglomerados:**
  - Clasificación de los clientes en base a sus requerimientos sobre la calidad del servicio.
- **Análisis Conjunto:**
  - Identificación de las valoraciones de los clientes respecto a los distintos atributos del servicio.

32

## Investigación Cualitativa

33

## Análisis de los reclamos

- Actualmente en casi todos los puntos de contacto de las empresas que prestan servicios, cuentan con algún mecanismo de recibo de reclamos:
  - Sirven para detectar oportunidades de mejoras.
  - Sirven para eliminar o mitigar malas experiencias.
  - Sirven como mecanismos de revisión interna.
- Los reclamos pueden ser tanto en buzones anónimos como a través del personal.

34

## Comprador misterioso

- Los servicios tienen muchas componentes humanas que se pueden modificar muy fácilmente.
- Este efecto produce sesgos en la evaluación (un empleado que sabe que está siendo evaluado entregará un *mejor servicio*).
- Para evitar este sesgo, se puede utilizar mediciones anónimas por medio de "compradores espías".

35

## Investigación cualitativa

- Muchas veces basta con este tipo de herramientas para:
  - Corregir errores.
  - Encontrar nuevas oportunidades de negocio.
  - Generar nuevas ideas.
- Si se busca un control sistemático de la calidad (como por ejemplo en grandes cadenas), se recomienda complementar lo anterior con estudios cuantitativos.

36

# IN627

## Investigación de Mercados

**Profesores:**  
Rodrigo Niño  
Emilio Polit

37

## Calidad de Servicio

38

## Investigación Cuantitativa

SERVQUAL

39

## SERVQUAL

- Método estandarizado de investigación de la calidad de servicio.
- Ventajas Servqual:
  - Entrega información de los factores determinantes en la calidad de servicio.
  - Fácil de aplicar.
  - Permite comparar entre diferentes empresas y rubros.
  - Más barato que los estudios ad-hoc.
  - Menos tiempo investigación (las variables relevantes están pre-definidas)

40

## Dimensiones Calidad de Servicio

- **Tangibles:** Instalaciones físicas, equipos, presentación del personal, etc.
- **Confiabilidad:** Capacidad de otorgar el servicio prometido en forma confiable.
- **Capacidad de respuesta:** Voluntad de ayudar a los clientes y proveer su servicio oportuno.
- **Seguridad:** Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad.
- **Empatía:** Preocupación por la atención amable e individualizada de los clientes.

41

## Calidad de Servicio en SERVQUAL

$$CS_i = \sum_j (E_{ij} - P_{ij})$$

en que:

$P_{ij}$  = Calidad de Servicio percibida por el consumidor i en el ítem j.

$E_{ij}$  = Calidad que el Servicio debería tener según el consumidor i en el ítem j.

42

## Calidad de Servicio en SERVQUAL

### ■ Algunas modificaciones al planteamiento original:

- No todas las dimensiones tienen igual importancia (para una industria particular).

$$CS_i = \sum_j w_j \cdot (E_{ij} - P_{ij})$$

- Basta con medir las percepciones.

$$CS_i = \sum_j P_{ij}$$

- Basta medir las percepciones ponderadas por la importancia de cada factor.

$$CS_i = \sum_j w_j \cdot P_{ij}$$

43

## Cuestionario: Expectativas

- Instrucciones:** "Basado en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de \_\_\_\_\_ piense, por favor, en el tipo de empresa de \_\_\_\_\_ con la que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor indiquenos hasta que punto piensa que una empresa de \_\_\_\_\_ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación a la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a una empresa de \_\_\_\_\_, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es absolutamente esencial para los mismos efectos, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los círculos intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa su opinión respecto a una firma de excelencia en calidad".

44

## Cuestionario: Expectativas

- Las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Las instalaciones físicas de la empresa de \_\_\_\_\_ excelentes son visualmente atractivas.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes tienen una apariencia pulcra.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Cuando las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
  - 1 2 3 4 5 6 7

45

## Cuestionario: Expectativas

- Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- La empresa de \_\_\_\_\_ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes, insisten en mantener registros exentos de errores.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
  - 1 2 3 4 5 6 7

46

## Cuestionario: Expectativas

- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelentes, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- El comportamiento de los empleados de las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes, transmite confianza a los clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Los clientes de una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
  - 1 2 3 4 5 6 7

47

## Cuestionario: Expectativas

- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, los empleados son siempre amables con sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- En una empresa de \_\_\_\_\_ excelentes, los empleados tienen conocimiento suficiente para contestar las preguntas de los clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Las empresas de \_\_\_\_\_ excelente, dan a sus clientes una atención personalizada.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Las empresas de \_\_\_\_\_ excelentes, tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
- Una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7

48



## Cuestionario: Expectativas

21. Las empresas de \_\_\_\_\_ excelente, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de una empresa de \_\_\_\_\_ excelente, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.
  - 1 2 3 4 5 6 7

49

## Cuestionario: Valoraciones

- **Instrucciones:** "En la que aparece a continuación incluimos 5 características que corresponden a empresas de \_\_\_\_\_ y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer que nivel de importancia le atribuye usted a cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de \_\_\_\_\_. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tienen para ustedes cada característica. Por favor asegúrese de que los puntos repartidos sumen 100".

50

## Cuestionario: Valoraciones

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicaciones que utiliza la empresa de \_\_\_\_\_
2. Habilidad de una empresa de \_\_\_\_\_ para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.
3. Disposición de una empresa de \_\_\_\_\_ para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.
4. Conocimiento y trato amable de los empleados de una empresa de \_\_\_\_\_ y su habilidad para transmitir un sentimiento de confianza.
5. Cuidado, atención individualizada que una empresa de \_\_\_\_\_ le da a sus clientes.

51

## Cuestionario: Percepciones

- **Instrucciones:** "El siguiente grupo de ítems se refiere a lo que usted piensa o percibe respecto de la firma X. Si cree, en relación a la idea que usted tiene en mente, que una característica *no está presente* en la firma X, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que es absolutamente presente en la firma, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los círculos intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa su opinión respecto a una firma de excelencia en calidad".

52

## Cuestionario: Percepciones

1. Los equipos de X tienen la apariencia de ser modernos.
  - 1 2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones físicas de X son visualmente atractivas.
  - 1 2 3 4 5 6 7

...

53

## Aplicaciones de SERVQUAL

- Los datos capturados con la encuesta pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias de la calidad de servicio con diferentes objetivos:
  - Para comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
  - Para comparar puntuaciones Servqual de una empresa respecto a las de sus competidores.
  - Para examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.

54

## Críticas a SERVQUAL

- Las dimensiones no son generalizables a rubros diferentes.
- Las dimensiones no son relevantes para ciertos rubros.
- Basta medir la calidad de servicio percibida:
  - Ésta ya incluye expectativas.
  - Usar 2 instrumentos distintos para medir percepción y expectativas puede aumentar el error de medición.

55

## Investigación Cuantitativa

Estudios Ad-Hoc

56

### Estudios Ad-Hoc: esquema general.

- **Objetivo:** Determinar las dimensiones relevantes para la medición de la calidad de una industria en particular:
  - **Recolección datos secundarios:** Parámetros técnicos específicos.
    - ↳ Ejemplo: tiempos de entrega para un Courier.
  - **Recolección datos primarios:** Percepciones:
    - ↳ Dimensiones en Servqual pueden ser un buen punto de partida.
    - ↳ Es recomendable el uso de análisis factorial para reducir factores.
- La recolección de datos depende del método de análisis de datos escogido:
  - ↳ Ej1: Análisis de correspondencia para posicionamiento en atributos de calidad.
  - ↳ Ej2: Análisis conjunto para la valoración.

57

### Caso ad-hoc: Distribuidora de repuestos

- En una empresa distribuidora de repuestos se midieron percepciones del conjunto de la empresa y sus competidores.
- Se asumió que la calidad de servicio podía medirse sólo como las percepciones ponderadas por su importancia.

$$CS_i = \sum_j w_j \cdot P_{ij}$$

58

### Variables usadas en el estudio

- Las cotizaciones se realizan rápidamente
- Las ordenes de compra se procesan sin demora
- Las facturaciones se realizan ágilmente
- Los repuestos se entregan desde bodega sin pérdidas innecesarias de tiempo
- Siempre hay un vendedor disponible para atender al cliente
- Las entregas de repuestos se entregan en las fechas acordadas
- Las importaciones de repuestos que no están en stock se realizan rápidamente

59

### Variables usadas en el estudio

- Las entregas a domicilio se cumplen oportunamente
- El vendedor atiende al cliente con amabilidad
- El vendedor se dedica exclusivamente a la atención de un cliente
- Los clientes tienen acceso a personas con mayor responsabilidad para solucionar dificultades

- La escala de calificación de 1 a 5 (muy mal a muy bien)

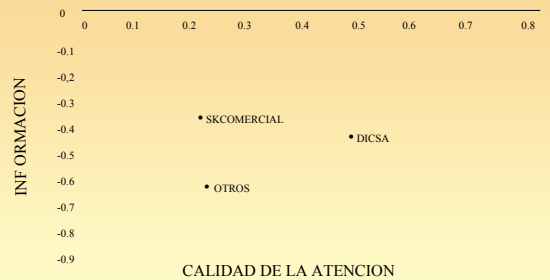
60

## Factores detectados

- FACTOR 1 CALIDAD DE LA ATENCION
- FACTOR 2 INFORMACION
- FACTOR 3 TIEMPO DE ATENCION
- FACTOR 4 FORMAS DE PAGO
- FACTOR 5 FLEXIBILIDAD
- FACTOR 6 DISPONIBILIDAD

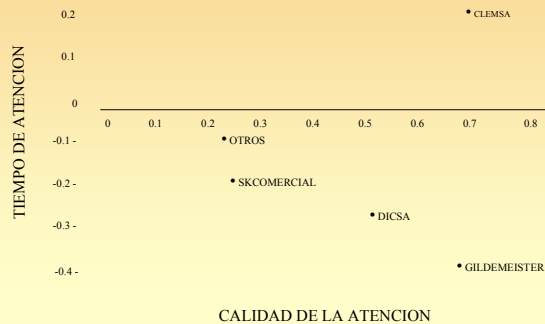
61

MAPA PERCEPTUAL FACTOR1/FACTOR2



62

MAPA PERCEPTUAL FACTOR1/FACTOR3



63

MAPA PERCEPTUAL FACTOR1/FACTOR4



64

## Caso ad-hoc:

### Calidad de Servicio en la posta central

- **Objetivo:** Diseño de una herramienta que mida la calidad de servicio percibida por pacientes y acompañantes en la posta central
- Se realizaron dos etapas:
  - Cualitativa: Focus group y entrevistas en profundidad
  - Cuantitativa: Cuestionarios en la posta (luego de la atención)

65

## Focus group

- Atributos más mencionados
  - Tiempo de espera
  - Trato (simpatía, cortesía, amabilidad)
  - Disponibilidad de recursos físicos
  - Entrega de información
  - Preocupación por el paciente

66

## Entrevistas individuales

- Atributos más mencionados
  - Atención humanizada
  - Temperatura de los box de atención
  - Limpieza de la vestimenta del personal
  - Identificación del personal
  - Aroma y limpieza de los baños

67

## Estudio cuantitativo

- Entrevista a 120 usuarios
- Muestreo estratificado por conglomerados
  - Acompañantes (30: 15H- 15M)
  - Pacientes dental (30: 15H- 15M)
  - Pacientes cirugía (30: aleatoriamente)
  - Pacientes medicina (30: aleatoriamente)

68

## Análisis y Resultados

### Pacientes

- Análisis de factores encontró 7 factores
  - Relación interpersonal
  - Confort del box de atención
  - Atención médica
  - Duración del servicio de salud
  - Señalética y apariencia del personal
  - Ambientación general
  - Confort de las instalaciones

69

## Análisis y Resultados

### Acompañantes

- Análisis de factores encontró 4 factores relevantes
  - Calidad de la señalética y estructura de las instalaciones
  - Evaluación de la espera
  - Confort de la sala de espera
  - Otros (principalmente precio)

70

## Análisis y Resultados

Pacientes → atención y trato

Acompañantes → espera e información

- A menor ingreso → mejor evaluación
- A mejor estado de salud → mejor evaluación
- Mejor a peor evaluación (paciente cirugía, medicina, dental, acompañante)

71