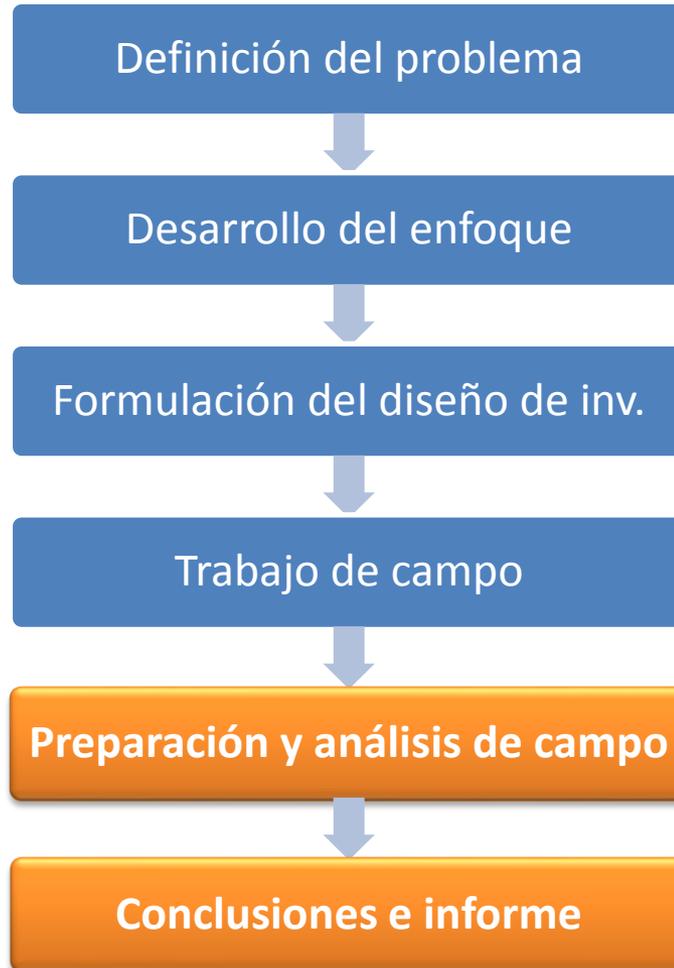


IN5625 - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Calidad de servicio

André Carboni

Semestre primavera 2012



A close-up photograph of a woman with brown hair, wearing a black headset with a microphone, smiling warmly. She is wearing a dark blazer. In the background, another woman with blonde hair is visible but out of focus, working at a desk. The scene is brightly lit, suggesting an office or call center environment.

CALIDAD DE SERVICIO

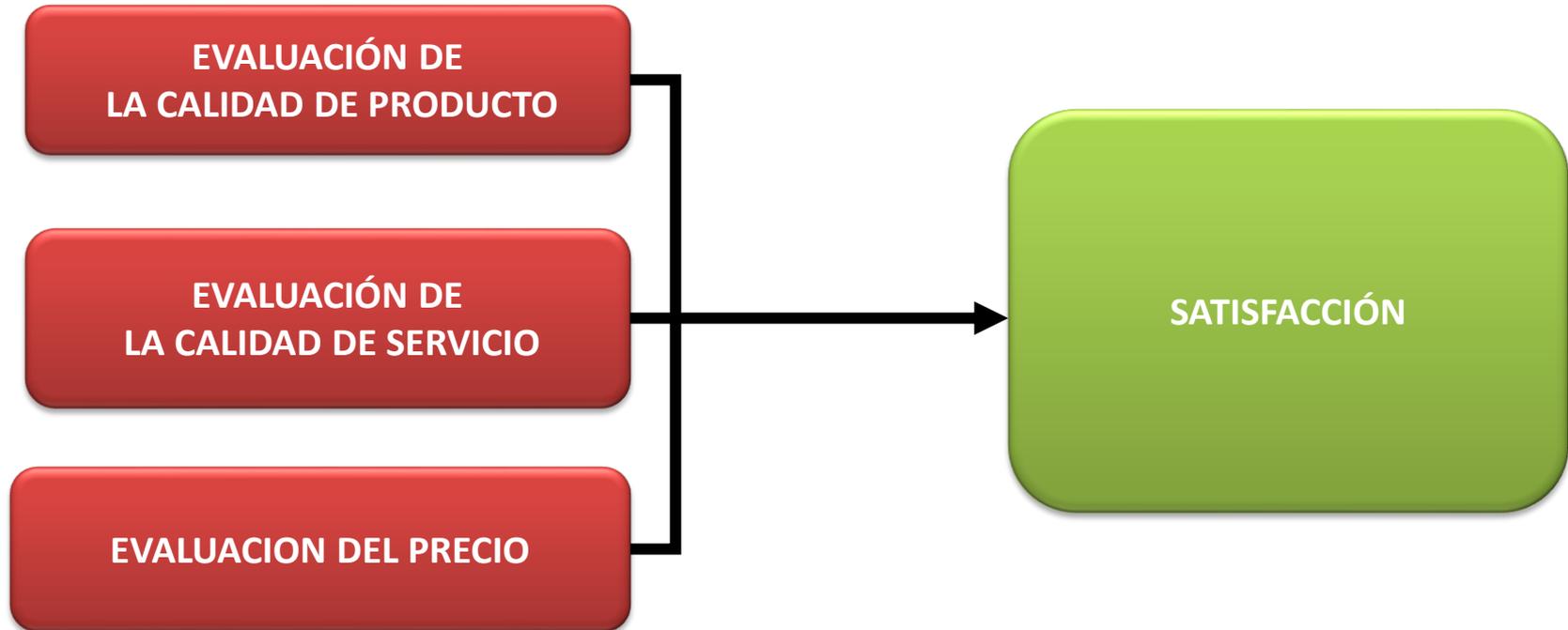
¿Qué es un servicio?

- Los servicios son **actividades**, o una serie de ellas, en lugar de cosas → No son inventariables.
- Los servicios son, en cierto grado al menos, **intangibles**
- Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente
- Los servicios son heterogéneos, su desempeño varía cliente a cliente, proveedor a proveedor, etc.
- El cliente participa, al menos en parte, en el proceso de producción.

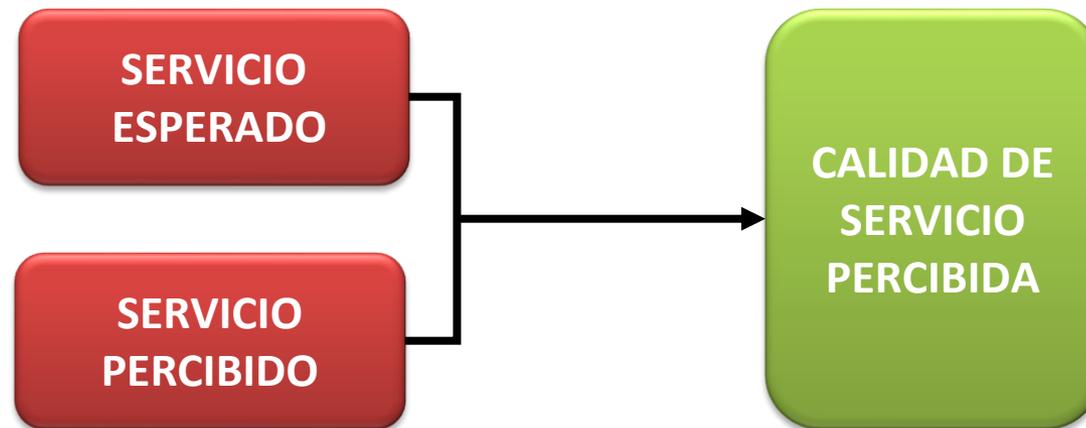
¿Qué es calidad de servicio?

- Debatible.
- Calidad de servicio es un concepto que describe una comparación entre **expectativas y performance**
 - Las expectativas se forman de servicios anteriores, boca-oreja, publicidad... → Subjetivo
 - Si la expectativa del cliente no se cumple → Decepción
- La calidad de servicio se ve reflejada en cada encuentro entre cliente y proveedor

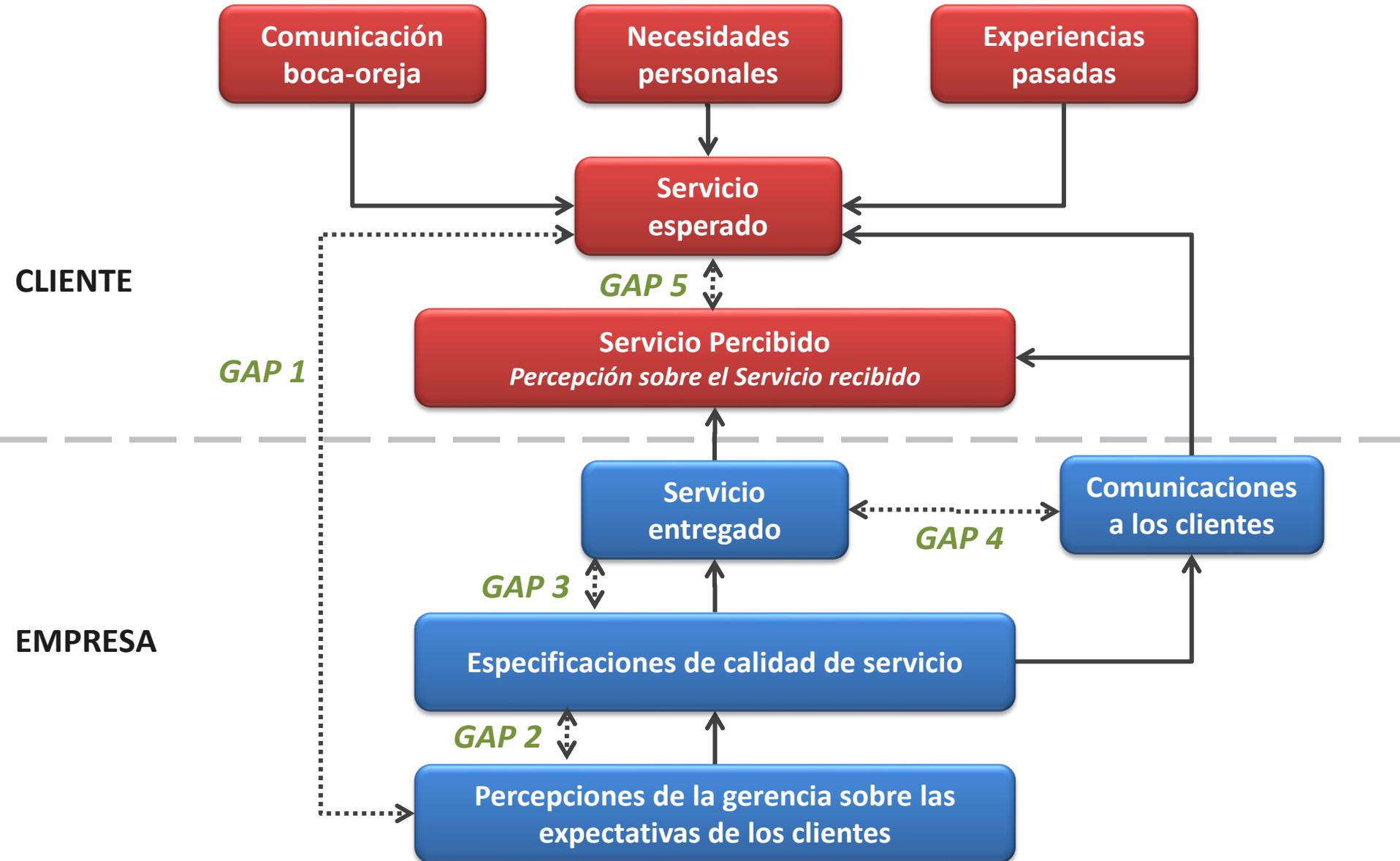
- ¿Calidad de producto v/s calidad de servicio?



- La Teoría de los GAP, da luz sobre un aspecto fundamental:
 - La responsabilidad de especificar la calidad de servicio en una organización, recae en la gerencia.
 - Los empleados y la primera línea deben ser controlados por el cumplimiento de esas especificaciones y no por la satisfacción de los clientes.



Teoría de los GAPs



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

$$Gap 5 = Gap 1 + Gap 2 + Gap 3 + Gap 4$$

- Veremos a continuación las razones que (según el autor de la teoría) producen los GAP 1 a 4.



Servicio esperado

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**

**Especificaciones de
la Calidad de Servicio**



Factores más importantes:

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



**Percepción de la Gerencia de las
Expectativas de los Clientes**

Servicio entregado

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

Especificaciones de la Calidad de Servicio

Servicio entregado

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



**MEDICIÓN DE LA
CALIDAD DE SERVICIO**

- El problema de la medición de la calidad de servicio tiene al menos dos componentes:
 - 1. ¿Cómo obtenemos los datos?**
 - ¿cuáles son las variables relevantes?
 - ¿cómo deben ser elaboradas las preguntas?
 - 2. ¿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?

- **Investigación Cualitativa:**

- Análisis de los reclamos de los clientes.
- Feedback de los clientes a través del staff.
- Entrevistas en profundidad (adecuado por ejemplo para mercados business-to-business).
- Focus groups.
- Comprador misterioso.

- **Investigación Cuantitativa:**

- Servqual.
- Basadas en percepciones → Análisis factorial
- Análisis conjunto

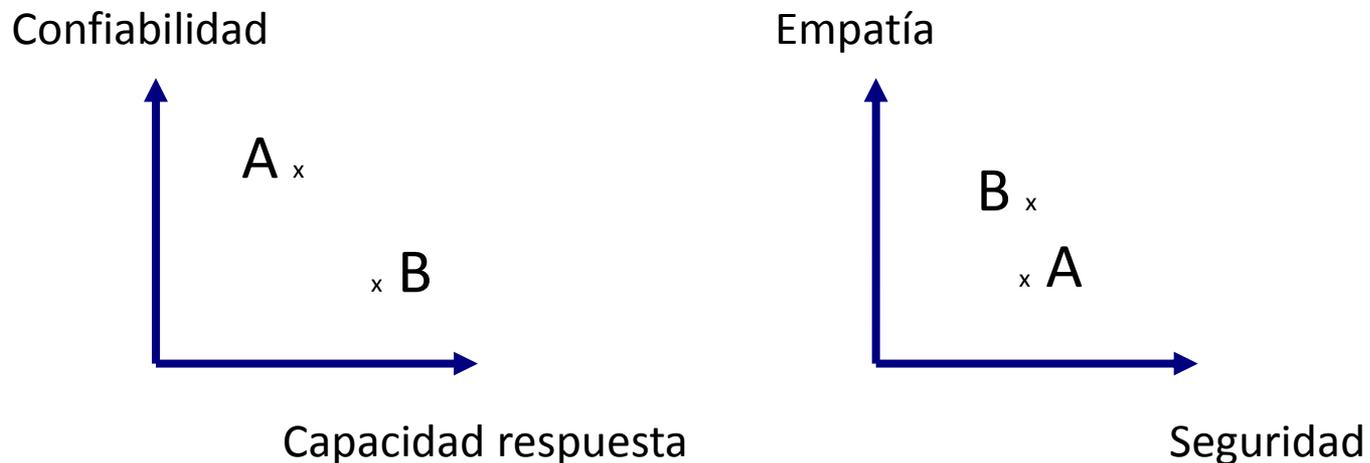
- Actualmente en casi todos los puntos de contacto de las empresas que prestan servicios, cuentan con algún mecanismo de recibo de reclamos:
 - Sirven para detectar oportunidades de mejoras.
 - Sirven para mitigar malas experiencias → Retención
 - En algunos casos, se perciben como inútiles.
 - Experiencias exitosas como mecanismos de revisión interna.
- Los reclamos pueden ser tanto en buzones anónimos/página web como a través del personal.

- 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”.

- Muchas veces basta con este tipo de herramientas para:
 - Corregir errores puntuales.
 - Encontrar oportunidades de negocio y nuevas ideas.
- Se puede encuestar tanto al cliente como a los empleados de primera línea
- Si se busca un control sistemático de la calidad (como por ejemplo en grandes cadenas), se recomienda complementar lo anterior con estudios cuantitativos).

- La calidad de servicio, por ser un elemento percibido, tiene un carácter multidimensional.
 - Se proponen 10 dimensiones, se reducen a 5:
 - Tangibles
 - Confiabilidad
 - Capacidad de Respuesta
 - Competencia
 - Cortesía
 - Credibilidad
 - Seguridad
 - Accesibilidad
 - Comunicación
 - Comprensión del Cliente
- Seguridad
- Empatía
-

- ¿Qué significa que existan 5 dimensiones?
 - Que podríamos tener una representación tipo MAPA de la calidad de servicio de distintas competidoras.



- Se construye cuestionario, dividido en 2 partes:
 - **Expectativas:** Preguntas que miden lo que espera el cliente del servicio
 - **Percepción:** Preguntas que miden lo que el cliente percibió del servicio recibido.

$$\text{GAP} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

- **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 un 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.

- **Preguntas** (Ejemplo → completar con “las cadenas de comida rápida excelentes”):
- Tangibles
 - E1. ... tienen moderno equipamiento/equipo de punta
 - E2. Las instalaciones de ... son visualmente atractivas
 - E3. En ... los empleados se ven ordenados/limpios
 - E4. En ... los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos.
- Fiabilidad
 - E5. Cuando ... prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
 - E6. Cuando un cliente tiene un problema, ... muestran un sincero interés en solucionarlo.
 - E7. ... realizan bien el servicio a la primera (“dignas de confianza”).
 - E8. ... concluyen el servicio en el tiempo prometido.
 - E9. insisten en mantener registros exentos de errores/guardan correctamente sus archivos

- Capacidad de respuesta
 - E10. En ..., los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
 - E11. Los empleados de ... ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
 - E12. En ... los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
 - E13. En ... los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
- Seguridad
 - E14. El comportamiento de los empleados de ... transmite confianza a sus clientes
 - E15. Los clientes de ... se sienten seguros en sus transacciones con la organización .
 - E16. En ..., los empleados son siempre amables con los clientes.
 - E17. En ..., los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes/reciben el apoyo de la firma para desempeñar bien su trabajo.

- Empatía
 - E18. ... dan a sus clientes una atención individualizada.
 - E19. ... tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
 - E20. ... tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.
 - E21. ... se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.
 - E22. Los empleados de ..., comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

- **Preguntas** (Ejemplo → Reemplazar XYZ con “McDonalds”) :
- **Tangibles:**
 - E1. Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.
 - E2. Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.
 - E3. Los empleados de XYZ, tienen apariencia limpia.
 - E4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc), son visualmente atractivos.
- **Fiabilidad**
 - E5. Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
 - E6. Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.
 - E7. En XYZ realizan bien el servicio a la primera.
 - E8. En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.
 - E9. En XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.

- Capacidad de respuesta:
 - E10. Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
 - E11. Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.
 - E12. Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.
 - E13. Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
- Seguridad
 - E14. El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.
 - E15. Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ
 - E16. Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.
 - E17. Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

- Empatía
 - E18. En XYZ le dan una atención individualizada.
 - E19. En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
 - E20. Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.
 - E21. En XYZ se preocupan por sus mejores intereses.
 - E22. Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas

- Determinar la importancia de las dimensiones:
 - Calcular GAP entre cada pregunta de percepción v/s su correspondiente de expectativas.
 - Para cada encuestado, promediar los GAP correspondientes a cada dimensión.
 - Promediar puntuaciones de cada dimensión entre los N encuestados.
 - Calcular **SERVQUAL score** como el promedio de las 5 dimensiones

- Los datos capturados con la encuesta pueden ser utilizados para cuantificar las **deficiencias de la calidad de servicio** en diferentes niveles:
 - 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.
 - Para evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad.

- Ejemplo resultados McDonalds v/s Doggi's:

	McDonalds	Doggi's
Tangible	0,1	-1,04
Fiabilidad	-0,58	-1,2
Cap. De resp.	-1,07	-1,03
Seguridad	-0,69	-1,13
Empatía	-0,79	-1,17
Total	-0,606	-1,114



SERVQUAL
Score

- También se puede obtener un “SERVQUAL Score” ponderado, asignando pesos a cada dimensión
 - Ej: Pedir a los encuestados que **distribuyan 100 puntos entre cada una de las 5 dimensiones**. Estos serán los pesos para calcular el SERVQUAL SCORE en lugar del promedio simple.

- Ejemplo Falabella Plaza Vespucio, segmentación

	General	Hombres	Mujeres
Tangible	-0,67	-0,72	-0,52
Fiabilidad	-0,78	-0,83	-0,66
Cap. De resp	-0,93	-0,90	-0,98
Seguridad	-0,91	-0,97	-0,75
Empatía	-1,03	-1,14	-0,75
Total	-0,861	-0,911	-0,731

Críticas a la escala SERVQUAL:

- 1. Extensión del cuestionario:** Dos cuestionarios de 22 preguntas c/u → 44 preguntas.
 - Preguntas repetitivas
 - ¿Valor de la sección de expectativas?
 - Sugerencias para acortar la encuesta:
 - Hacer 22 preguntas y preguntar por la empresa de excelencia y la empresa a evaluar
 - Hacer 22 preguntas y usar el punto medio de la escala de evaluación como el nivel de la empresa de excelencia
 - Hacer 22 preguntas y dejar el nivel 7 como el nivel esperado en la empresa de excelencia

2. Validez de las 5 dimensiones:

- Las 5 dimensiones no están sujetas a un control estadístico
 - Por ejemplo, ¿Son ortogonales?
 - Dimensiones de confiabilidad, garantía y seguridad son muy parecidas... pero la gente tiende a darle pesos distintos
- Son dimensiones que aplicaban para los EEUU de los 90'
 - ¿Serán las mismas en Chile?
 - ¿Serán las mismas el día de hoy?

- Siguiendo la idea del SERVQUAL, se puede hacer derechamente un estudio encuestando a personas y preguntándoles sobre su **percepción de distintos atributos**, por ejemplo, evaluar de 1 a 7 su percepción sobre las siguientes preguntas:
 - Las cotizaciones se realizan rápidamente
 - Las ordenes de compra se procesan sin demora
 - 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
- Se puede partir con algunas preguntas del SERVQUAL adaptadas al problema específico

Luego → Análisis factorial para encontrar dimensiones

Ejemplo hospitales:

- Focus group y entrevistas para determinar atributos clave de un hospital:
 - Tiempo de espera
 - Trato (simpatía, cortesía, amabilidad)
 - Disponibilidad de recursos físicos
 - Entrega de información
 - Preocupación por el paciente
 - Atención humanizada
 - Temperatura de los box de atención
 - Limpieza de la vestimenta del personal
 - Aroma y limpieza de los baños

- Encuesta a 120 personas
- Análisis factorial para pacientes y para acompañantes de pacientes entregan resultados distintos:

Factores PACIENTE:

- 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

Factores ACOMPAÑANTE:

- Calidad de la señalética y estructura de las instalaciones
- Evaluación de la espera
- Confort de la sala de espera
- Otros (principalmente precio)

- Otra posibilidad es generar perfiles mediante análisis conjunto:

Ej: banco

Velocidad del servicio: peor que lo esperado

Confiableidad del servicio: mejor que lo esperado

Conocimiento del personal: mejor que lo esperado

etc...

Su evaluación global del banco:

Deficiente

Excelente

1

2

3

4

5

6

7