

## **Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa**

*(Improvement of service quality through the discrepancy model between the expectations of the customers and the perceptions of the company)*

**Garza, Efraín., J. L. Abreu y M. H. Badii \***

**Resumen.** En este trabajo de investigación gerencial se presenta una caracterización general para brindar un servicio de atención al cliente de calidad, el estudio de una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los productos y servicios, además de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos y utilizarlos en problemas de la empresa de tal forma que permita conformar una idea mas clara de la importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio de atención al cliente. Se aplicó el Modelo de las Deficiencias en un estudio de caso de una empresa Mexicana, el referido modelo está basado en parámetros de calidad y evaluación del servicio que contempla la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores fundamentado en la interrelación de factores que ocasionan brechas en la gestión del servicio.

**Palabras claves.** Calidad del servicio, modelo de las deficiencias, gaps, discrepancia, percepción, expectativas de los clientes, especificaciones de calidad, servicio real

**Abstract.** In this scientific work a general characterization appears to offer a service of attention to the quality client, the study of a tool to analyze the improvement of the value of products and services, in addition to a deep reflection on the convenience of taking advantage of the knowledge and of using them in problems of the company of such form that allows to conform a clear idea of the importance and necessity to count with a design of the service of attention the client. The model of the discrepancies in a study of case of a Mexican company was applied; the referred model is based on parameters of quality and evaluation of the service that contemplates the difference between the expectations and perceptions of the consumers based on the interrelation of factors that cause breaches in the management of the service.

**Key words.** Quality of the service, model of the deficiencies, gaps, discrepancy, perception, expectations of the clients, specifications of quality, real service

### **Introducción**

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio por tanto; si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de

resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias.

Una organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir.

### **Antecedentes**

Telmex es la compañía líder de telecomunicaciones en América Latina, con operaciones en México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Estados Unidos. Ha realizado inversiones sin precedente por unos 29 mil millones de dólares durante el periodo 1990-2005, para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando así una plataforma tecnológica 100% digital que opera una de las redes de fibra óptica más avanzadas a nivel mundial y que incluye conexiones vía cable submarino con 39 países

Telmex y sus subsidiarias ofrecen la más amplia gama de servicios avanzados de telecomunicaciones, que incluyen transmisión de voz, datos y video, acceso a Internet y soluciones integrales para todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones; desde telefonía pública, rural y residencial, hasta la atención de clientes de la pequeña y mediana empresa, así como para grandes corporativos nacionales e internacionales, gracias a la gran capacidad técnica y de cobertura que brindan sus redes de acceso y transporte, que le han permitido un constante nivel de crecimiento en los productos y servicios que ofrece al mercado

A partir de 1997, con el inicio de la competencia en los servicios de larga distancia en nuestro país y con su expansión en América del Sur, Telmex ha competido exitosamente con los principales corporativos de las telecomunicaciones a nivel mundial.

Telmex cuenta con la capacidad tecnológica y las alianzas estratégicas que permiten asegurar a nuestros clientes la tecnología, el servicio, la atención y el respaldo que requieren para resolver sus necesidades en telecomunicaciones. Asimismo, la expansión de nuestras operaciones nos permite impulsar sinergias en servicios con tecnología de punta para Voz, Datos e Internet en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú y también con nuestros clientes en México y los Estados Unidos

Carso Global Telecom posee la mayoría de las acciones de control de Telmex y América Telecom tiene la mayoría de las acciones de control de América Móvil, proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina

Grupo Carso lleva el control de Carso Industrial (Condumex, Porcelanite, Nacobre y Cigatam, entre otras) y de Carso Comercial (Sears, Sanborns, Promotora Musical, entre las más importantes). Por otra parte, se opera el Grupo Financiero Inbursa, que se compone de Banco Inbursa, Seguros Inbursa, Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Arrendadora Inbursa, y Afore Inbursa, entre otras compañías, así como US Commercial Corp., que es la tenedora de las acciones de CompUSA. Las empresas del Grupo dan empleo directo a más de 160 mil personas

La fortaleza financiera de TELMEX y su pertenencia al principal grupo empresarial de México así como su capacidad tecnológica para innovar productos y servicios con base en su amplio conocimiento de los mercados que atiende, permiten a Telmex fortalecer su expansión internacional, buscando con esto inversiones de largo plazo para el desarrollo de infraestructura y servicios de telecomunicaciones en cada uno de los países en los que opera, en beneficio de los sectores productivos que compiten en el nuevo entorno de globalización mundial.

### **Objetivo general**

Aplicar un modelo de calidad y evaluación del servicio que contemple la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores basada en la interrelación de factores que ocasionan brechas en la gestión del servicio.

### **Objetivos específicos**

- (1) Identificar los elementos que causan la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.
- (2) Investigar las razones por las que existe discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.
- (3) Determinar el por qué hay discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido por la empresa.
- (4) Explicar las causas que determinan la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

### **Justificación**

Los resultados de este proyecto son importantes porque permitirán a la empresa estudiada, conocer de acuerdo al modelo GAP las discrepancias entre las expectativas de los clientes y

las percepciones de los directivos respecto a sus clientes. Con esta información la empresa tendrá los elementos necesarios para tomar las decisiones que permitan disminuir y eliminar discrepancias en función de alcanzar la calidad esperada por el cliente.

Al mejorar la satisfacción del cliente en el ofrecimiento de productos y servicios con mayor calidad, implica análisis y evaluación de dichos productos y servicios. Cabe señalar que la preocupación por este tema da como resultado que las economías se preparen en una forma consciente a favor de los consumidores atendiendo sus exigencias y demandas de nuevos mercados.

Por otra parte podemos encontrar el desarrollo tecnológico que permite innovaciones productivas y servicios sin precedentes, se ha visto como la creatividad ha desplazado sus límites y se ve como llegan nuevos productos y nuevos mercados en todas partes del mundo.

De acuerdo al resultado de esta evidencia, la gestión de calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que quieren definirla, medirla y finalmente, mejorarla.

### **Planteamiento del problema**

El mejoramiento de la satisfacción del cliente a través del ofrecimiento de productos y servicios con mayor calidad, ello implica prioridades en el análisis y evaluación de los productos y servicios como nunca antes. La preocupación por este tema es un rasgo común que da como resultado que en todas las economías se preparen conscientemente en favor de sus consumidores cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados. La globalización y los nuevos pensamientos en el ámbito económico tienen inevitables consecuencias en el mundo empresarial, en los mercados y en el consumidor, estos factores hacen cada vez más competitivo los escenarios de negocio.

Por otro lado encontramos que el desarrollo tecnológico permite innovaciones productivas y de servicios sin precedentes, la creatividad ha desplazado sus límites y vemos cómo emergen nuevos productos y nuevos mercados en todas partes del mundo.

Los desafíos del Marketing en una economía sin fronteras, donde existen riesgos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, tenemos ejemplos claros de tendencias y prioridades de Marketing en Europa, lo que nos permite identificar algunos rasgos del nuevo Marketing que emerge fuertemente en algunas Empresas.

Este es el gran desafío que debemos enfrentar en este nuevo siglo. Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen surgiendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha

convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronoroo, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (Buttle, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991; Zeithaml y Bitner, 1996). En relación a este planteamiento se han identificado varios factores que afectan la calidad del servicio: (1) Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. (2) Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. (3) Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. (4) Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. (5) La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en la interrelación de los cuatro factores anteriores.

### **Preguntas de investigación**

- (1) ¿Cuál es la interrelación de los cuatro factores en estudio del modelo?
- (2) ¿Qué elementos propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas?
- (3) ¿Por qué existe discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad?
- (4) ¿Por qué hay discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido?
- (5) ¿Existe discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo?

## **Sistema de hipótesis**

### **Hipótesis general**

H(o): Los factores o discrepancias de los Gaps disminuyen la calidad del servicio al cliente

### **Hipótesis nula**

H(n): Los factores o discrepancias de los Gaps no disminuyen la calidad del servicio al cliente

### **Hipótesis específicas**

H (1): El desconocimiento en cuanto a la precisión, la anticipación, y niveles de prestación de servicio propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas

H (2): Las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes

H (3): Los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables

H (4): Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.

H (5): Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.

H (6): La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

H (7): Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing son consecuentes con el servicio suministrado.

H (8): La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difíciles de superarlas.

## **Marco teórico**

### **Fundamentos teóricos sobre la calidad del servicio**

Tanto la investigación como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994)..

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (Buttle, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias

A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991; Zeithaml y Bitner, 1996).

**GAP 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

**GAP 2:** Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre que es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente (Figura 1).

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias

razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijan los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

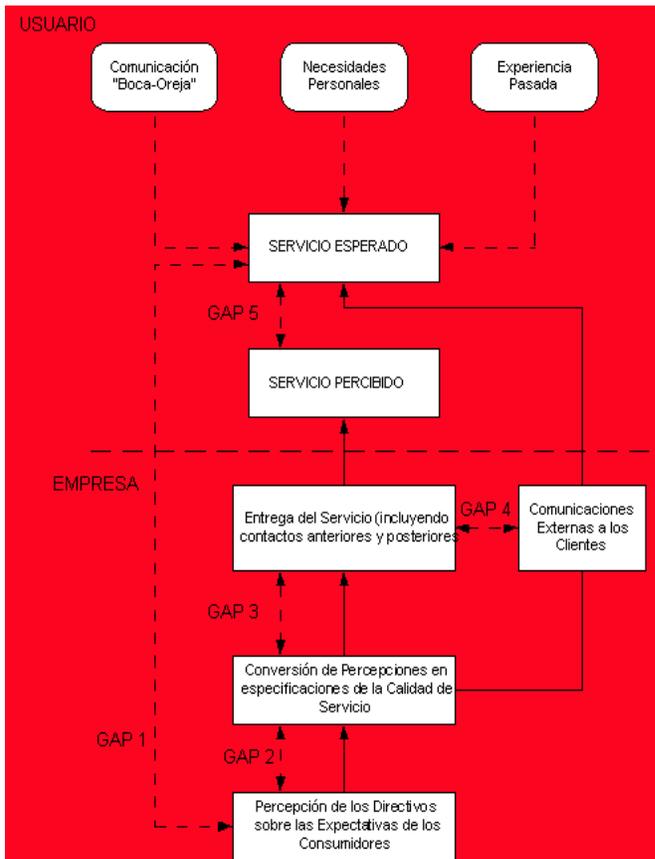
GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos, adecuando (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

**Figura 1. Modelo de la Deficiencias.**

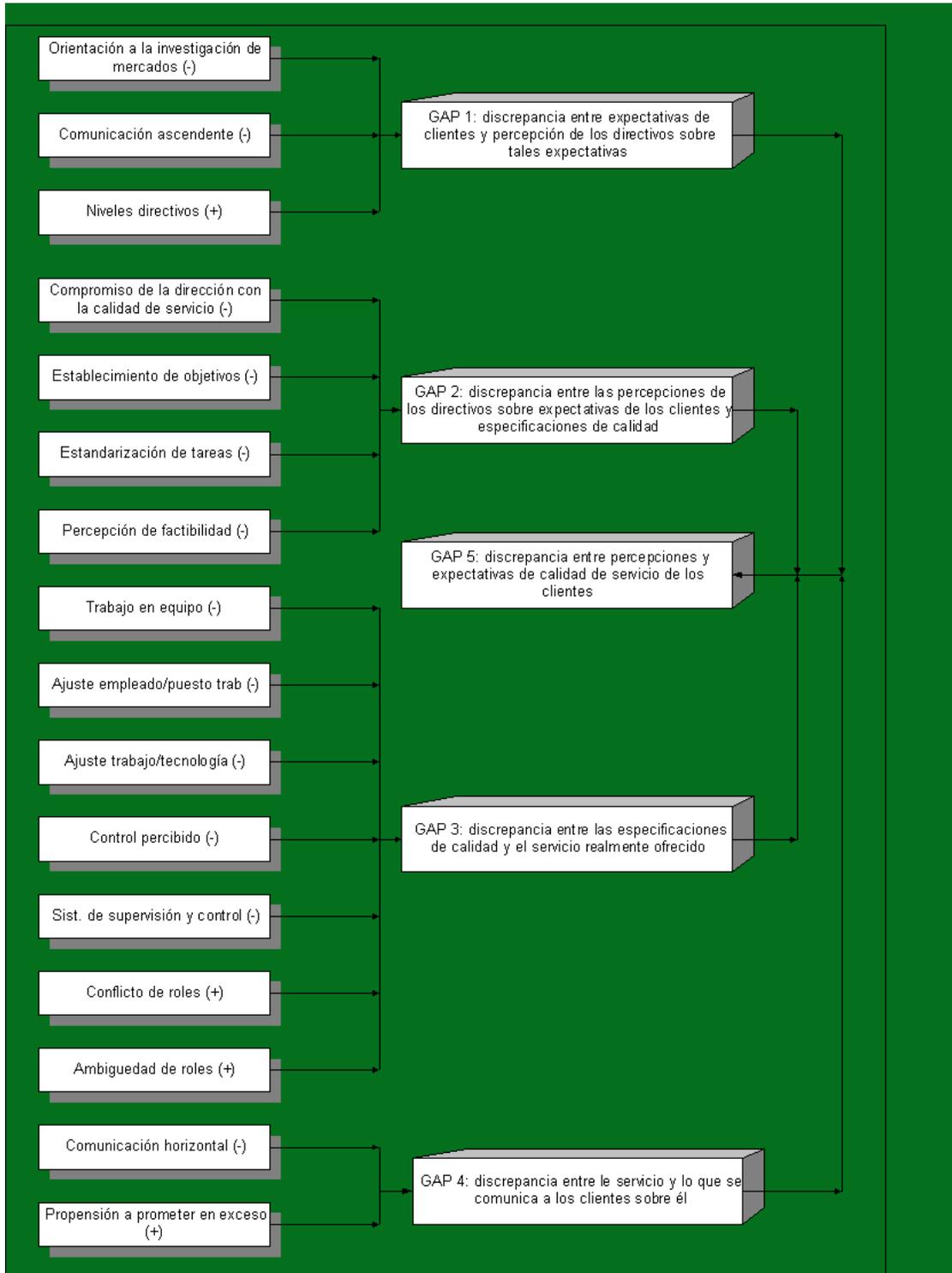


**Fuente: Parasuraman; Zeithaml y Berry (1985)**

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

Figura 2. Modelo ampliado de calidad de servicio



Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Nota: el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

En un trabajo complementario a los mencionados (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la figura 2.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.

Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

#### GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico – interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

#### GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

#### Gap Funcional o de Ejecución (Gap 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado.

Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos

tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia (Fernández y Suárez, 2001)

#### Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

#### Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operatividad del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

Todos los países que se orientan hacia la modernización de sus estructuras, están siendo testigos de un cambio fundamental en el papel del Estado. Aunque los principios en que se sustentan las políticas sociales no han cambiado, sí se está modificando la forma en la que el sector público se organiza para garantizar los servicios a la población.

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, más orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población.

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, en una persona activa que exige su derecho de recibir los mejores servicios.

Es importante conocer no sólo quienes son nuestros clientes, sino cuáles son sus necesidades de salud, qué esperan de nuestros servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción.

Tabla 1. Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

GAP	FACTORES
1. GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico  Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes  Compromiso de la dirección con la calidad
2. GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad  Diseño organizativo de la empresa
3. GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial  Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
4. GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa  Coordinación con integrantes cadena de valor  Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
5. GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

El proceso de desarrollo que enfrenta el mundo entero, producto del fenómeno de globalización, se caracteriza por un estado permanente de cambio y transformación, que busca lograr mayor eficiencia en las organizaciones.

Como parte de ese fenómeno de globalización, se habla hoy día del servicio al cliente; y es que la tendencia mundial es enfocar las organizaciones hacia la satisfacción de sus clientes.

Desde finales de la década de los ochenta, la tendencia en el mundo es la globalización de los mercados; pero esta apertura no sólo significa amenazas para los pequeños países, sino que por el contrario, constituye una fuente de excelentes oportunidades de desarrollo.

Para poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, es absolutamente necesario cambiar los paradigmas de manejo de las empresas e instituciones, propios de la Era industrial, por los paradigmas propios de la Era del Conocimiento que enfoca su atención en el tema de la Calidad Total.

A grandes rasgos, la filosofía de la Calidad Total abarca dos grandes propósitos: mejorar el nivel de vida de los clientes y mejorar el nivel de vida de los integrantes de la empresa (clientes internos).

Una organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir.

Pero ¿qué es el servicio al cliente? Es una filosofía de trabajo. No es necesariamente una estructura definida en la organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo. Para mayor claridad, se entiende por filosofía, un conjunto de creencias sobre las que todo el mundo está de acuerdo y puede darse en cualquier nivel.

Cliente:

Harrington (1998, pág. 6) define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que les demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados

Características de la atención al cliente:

Desatnick (1990, Pág. 99). Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

#### Servicio:

Harovitz (1997, Pág. 3). Define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185). Aporta que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

#### Características de los servicios

Albrecht (1988, p. 36) las define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

#### Calidad

Imai (1998, p. 10) señala que la calidad se refiere a no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996, p. 146) Aporta que la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad:

Harrington (1998, p. 17) señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

#### Dimensiones de la Calidad

Druker (1990, p. 41) observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:
- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

## **Herramientas para mejorar el servicio**

### **Kaizen**

Wellington (1997, p. 14) afirma que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual,

implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

Imai (1998, p. 2) define el Keizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

### **Gemba**

Imai (1998, pp. 12-13) señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

Conocimiento actual de la empresa:

Toda organización es diferente a otra, por lo cual la primera tarea es identificar la organización sobre la cual se realizará el programa, su estructura organizacional, forma de administrar, productos, y/o servicios ofrecidos, clientes, proveedores, factores económicos técnicos, comerciales, humanos, forma de planificación etc. Es decir, todos los aspectos

relevantes que permiten comprender en forma interna o externa a la Empresa en estudio, proporcionando una visión global de ésta.

Es fundamental en esta etapa poder abstraerse de lo que piensan los directivos y el personal, de su organización. Se realiza con el objetivo de conocer la idiosincrasia del medio en el cual se va a estructurar el proceso.

A fin de que esta etapa, sea de un alto grado de subjetividad, debe contar con la participación de entes externos. En la medida que personas ajenas a la empresa intervengan en esta etapa de conocimiento de la misma, es factible evitar dejar pasar por alto aspectos relevantes, que por su familiaridad o acostumbramiento podrían ser obviados por personal interno.

#### Evaluación y diagnóstico de la situación actual

Posterior al conocimiento de la empresa, se procede a recabar toda la información con los servicios específicos que presta la empresa, las políticas que se siguen para proporcionar una atención de primer nivel al Cliente, el grado de adhesión que tienen los miembros de la empresa al enfoque de la calidad total, las políticas de comunicación asociadas a un programa de este tipo, la percepción que puedan tener los Clientes, etc. Entre otros aspectos se deben considerar:

Determinación y evaluación de los esfuerzos actuales que realiza la organización a fin de entregar excelencia en los servicios para conseguir la Satisfacción en sus Clientes

Evaluación del personal con que cuenta la Empresa, a fin de conocer que entiende por Satisfacción del Consumidor y que esfuerzos particulares hace para lograr la excelencia en su labor. El objetivo es conocer hasta qué punto está comprometido el personal con la excelencia del servicio. Esto se realiza a través de técnicas como la observación, entrevistas y los útiles cuestionarios.

- Evaluación de las comunicaciones dentro de la organización, vale decir, como es el flujo y la calidad de información dentro de la organización.
- Evaluación de la percepción de los Clientes, respecto de los servicios que espera recibir de la Empresa, en accesibilidad, oportunidad, calidad de atención y precio.
- Diagnóstico de la situación actual de la organización, y esbozo de los puntos principales que se abordaran en el proceso. Es decir, una vez evaluado los puntos anteriormente señalados, se procede a un diagnóstico general de las políticas de calidad actualmente en vigencia en la Empresa, su efectividad, adhesión, percepción, a fin de establecer los puntos que debe abarcar la implementación de un proceso de calidad en el servicio a los Clientes que se verá traducido en satisfacción, para cumplir con los objetivos prefijados.

Posición en el mercado ( Benchmarking)

El término Benchmarking se define como el proceso a través del cuál una organización compara su desempeño con el de otra, de dentro o fuera de su industria, para aprender cómo ésta alcanza sus resultados (Goldwasser, 1995, p. 40), con la finalidad de producir cambios y obtener mejoras en la empresa (Ettorre, 1993, p. 12). Una vez que la empresa conoce sus actividades claves y los parámetros principales que las impulsan, podrá utilizar el benchmarking o comparación como técnica para establecer objetivos respecto a estos parámetros.

La empresa examina su situación respecto a la competencia y aprende sobre los productos, servicios y procesos de las mejores empresas del mercado. Sin embargo, instruirse no significa copiar, ya que generalmente existirá una diferencia entre ambas en relación a su estructura de recursos, cultura, estilo de dirección, que requerirá inevitablemente la adaptación de la información que obtenga la empresa a su propia situación.

Este proceso se ejecuta a través de las siguientes etapas: planificación, análisis, integración, acción y madurez (Camp, 1989, pp. 16-19).

La fase de planificación implica identificar qué se va a comparar (producto, proceso, etc.), con quién y cómo recoger la información. La segunda etapa de análisis consiste en entender el desempeño interno (fortalezas y debilidades) para determinar la diferencia existente, que proporcionará un objetivo básico para actuar. Mediante la integración se establecen los objetivos y se comunican a toda la organización para obtener el compromiso de todos. Estos objetivos del proceso de benchmarking deben convertirse en acciones. De esta manera, con la fase de acción se desarrollan planes específicos, se implantan y se evalúan para medir su cumplimiento. Por último, la madurez del proceso se alcanza cuando las mejores prácticas de la industria son incorporadas en todos los procesos del negocio, consiguiendo así una superioridad respecto al resto Huxtable (1995, p. 120) identifica tres categorías de benchmarking:

- Benchmarking interno. Establece la posibilidad de realizar una comparación interna entre departamentos, divisiones o empresas del mismo grupo.
- Benchmarking competitivo. Consiste en analizar el desempeño de una organización en relación a un competidor directo.
- Benchmarking con el mejor. Se da cuando la comparación se realiza con la mejor empresa en una determinada actividad, independientemente del sector en el que actúe.

El benchmarking sirve no sólo como un estándar de comparación, sino como un medio de autoevaluación para la mejora subsiguiente (Juran y Gryna, 1995, p. 127). Por ello es necesario el involucramiento de las personas en la etapa final de este proceso para que los cambios y mejoras consecuencia del mismo se introduzcan sin resistencia (Goldwasser, 1995, p. 42). Así, bajo un enfoque de calidad, donde la participación es la base central, el benchmarking puede ser una herramienta de la filosofía TQM, ya que supone un paso importante en el camino hacia la mejora, si existe un sistema de información que motive e involucre a los individuos en este proceso. En la praxis, la forma de realizarlo es mediante

visitas, cuestionarios a empresas o encuestas a clientes. En este sentido, Munro-Faure y Munro-Faure (1994, pp. 206-207) indican qué medios puede emplear una empresa para conseguir la información idónea durante el proceso, que utilizará como nivel de referencia:

#### Horas Comerciales

Wellington (1997, p. 60) indica “que se debe prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores”.

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales por lo reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

#### Velocidad de las Transacciones

Wellington (1997, p 60) señala que “se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes”.

#### Cultura

Wellington (1997, p. 125) comenta que la cultura motiva la oferta de una Compañía pues determina en términos de la misión valores la ética y los estándares corporativos como se la relacionará la empresa con sus accionistas y cuales son las cualidades por las que se reconocerá tanto la firma como sus empleados.

Para los empleados la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

#### Ética

Wellington (1997, p. 61) establece que “se debe ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente.

#### Conducta

Wellington (1997, p. 61) señala que la conducta debe ser “imparcial”, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.

En la empresa los empleados deben asumir una conducta amable, sensibles, hepáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso, sean consistentes con las expectativas de los clientes.

## Las expectativas del consumidor en el proceso de formación de satisfacción

Se dice que las expectativas son la percepción de la probabilidad de ocurrencia de algún evento. (Olson y Dover, 1979) las definieron como “La creencia de parte del consumidor acerca de los atributos de un producto o desempeño de este en un tiempo en el futuro”.

Sabemos además, que los consumidores se forman ciertas expectativas antes de la compra. Esas expectativas pueden referirse a:

- La naturaleza y el rendimiento del producto o servicio, es decir, los beneficios previstos que se obtendrán directamente de él.
- Los costos y esfuerzos que se harán antes de conseguir los beneficios directos del producto o servicio.
- Los beneficios o costos sociales que logra el consumidor con la compra, esto es, el impacto previsto que tendrá la compra en personas importantes para él.

## Influencias propias de los consumidores

Sabemos que marketing es la acción de “Satisfacer las Necesidades y deseos de los Clientes”, o como (Kotler, 1997) define más formalmente “ Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Por lo tanto, la razón por la cual un producto llega a ser el deseo de una persona también debería jugar un importante rol en formar su sentimiento de satisfacción. De aquí la importancia de considerar este elemento, que ha sido tomado cada vez más importante en los recientes estudios, aún por sobre las expectativas del Consumidor.

La variable deseo puede ser definida como:

- Abstractamente en términos de la más básica y fundamental necesidad, como por ejemplo, el deseo de satisfacer la sed.
- Beneficios intermediarios como desear productos que satisfacen la sed, por ejemplo una bebida.
- El significado concreto de realizar estos beneficios, y entonces desear una marca de bebida específica como Coca Cola.

Sin embargo, existen otras opiniones que manifiestan que estos deseos abstractos serían más bien necesidades, un concepto distinto al de deseo. Según Kotler (1997) La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. La gente requiere de alimento, vestido, abrigo, seguridad, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, serían intrínsecas al ser humano y, por lo tanto, no influenciadas por elementos como la publicidad, más bien formarían parte integral de la biología y de la condición humana.

La publicidad sí tendría un efecto evidente sobre los deseos, entendidos en el ámbito más concreto. Un deseo es lo que un individuo quiere y que esta agudamente consciente de no haber realizado. Para Kotler (1997) “los deseos consiste en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades más profundas”. Es decir, los deseos serían el canal mediante el cuál se manifiestan las necesidades. Yo puedo tener la necesidad de satisfacer mi sed, sin embargo, yo deseo una bebida que debe ser Coca Cola.

Si bien, las necesidades humanas básicas son pocas, los deseos, están siendo modelados y remodelados continuamente por fuerzas sociales e institucionales como iglesias, escuelas, familia y fundamentalmente por la publicidad.

#### Deseos, metas y valores para el consumidor

Sólo en el nivel concreto, los deseos son directamente comparables a la percepción del desempeño y, por lo tanto, definiremos deseos como los atributos, niveles de atributos y beneficios que un consumidor quisiera obtener o que están conectados con los más altos niveles de valores.

Comprar es una actividad voluntaria, motivada y dirigida por la creencia de que las consecuencias de compra hacen una vida mucho más feliz los consumidores al comprar, rastrean ciertas metas de vida que reflejan una visión de una vida mejor la publicidad reconoce esto al mostrar como los productos permiten una mejor vida. Esta es una razón de porque la publicidad se localiza en la satisfacción y experiencias de los consumidores más que en el mismo producto.

Existe una jerarquización de las metas de vida por parte del Consumidor. Este orden de metas es una manifestación de su sistema de valores, el cual es otra forma de decir que las metas de los consumidores están determinadas por alguna estructura básica de preferencias. Diferentes sistemas de valores resultan en diferentes estilos de vida. Para comprender la conducta de selección del consumidor, es necesario comprender los eslabones que los consumidores perciben entre los atributos de un producto, las consecuencias que son producidas por esos atributos, y los valores del consumidor. De este análisis se podría inferir las razones de porque un producto es más deseado que otro.

El desear un producto en particular es tener una disposición a usar, consumir o poseer ese producto. Los deseos están siempre identificados en términos de una disposición a alguna acción (futura compra).

Si los consumidores son libres de elegir, ellos elegirán sólo lo que seseen o necesita, lo cual lleva a la conclusión de marketing que desear o necesitar algo es una condición suficiente para comprarlo y no desear o necesitar algo es una condición suficiente para no comprarlo.

Además, desear un producto no es una condición necesaria ni suficiente para que el consumidor este satisfecho con el producto después de comprarlo.

## Como influyen los deseos en la formación de satisfacción

Esta variable sugiere que la medida del consumidor usada para ciertos atributos, o cualidades, son sus deseos, y estos deseos están basados en los niveles de valores más altos del consumidor.

## Dimensiones de Satisfacción

En la mayoría de la literatura conocida referente al proceso de formación de satisfacción, se ha analizado este tema desde el punto de vista de los atributos del producto. Sin embargo, el proceso de comparación de las percepciones del desempeño de un producto o servicio con sus expectativas y deseos, produce no sólo sentimiento de satisfacción con los atributos o cualidades observadas, sino también sentimiento de satisfacción con la información (obtenida a través de la publicidad, servicios de ventas personales e información en paquetes, por ejemplo). Investigaciones más recientes, específicamente las realizadas por Spreng, mackenzie y olshavsky (1996) consideran este elemento. Ellos estiman que ambos tipos de satisfacción son producidos por la evaluación de los consumidores con respecto a cómo el desempeño de un producto o servicio es percibido, si ha reunido o excedido sus deseos y expectativas y son vistas como un importante impacto sobre la satisfacción total con el producto o servicio experimentado.

Es necesario, distinguir entre diferentes dimensiones de satisfacción es decir:

- Satisfacción del Atributo.

Esta es definida por Oliver (1993) como “El juicio de satisfacción subjetiva de los consumidores como resultado de la observación del desempeño del atributo” en la teoría se propone que la satisfacción del atributo estaría positivamente relacionada a la satisfacción total.

No se debe confundir, la satisfacción total con la satisfacción de los atributos individuales, porque la satisfacción de los atributos específicos no es el único antecedente de la satisfacción total. La satisfacción total esta basada en el conjunto de experiencias que experimenta el consumidor, no sólo en los atributos individuales.

- Satisfacción de la Información.

Esta dimensión es definida como un juicio de satisfacción subjetiva o que varía, de la información usada en la elección de un producto. Se plantea que el conjunto de sentimientos de satisfacción e insatisfacción depende tanto de la satisfacción de la información que se recibe del producto, como de la satisfacción del producto en sí mismo, por tanto, el consumidor evalúa la información poseída, tanto como el resultado del producto para determinar sus niveles de satisfacción total. Se plantea que la satisfacción de la información, como que la publicidad sea veraz , confiable y fidedigna, estaría positivamente relacionada a la satisfacción total.

La satisfacción de la información va a estar influenciada por los juicios que el consumidor se forme por la información que obtenga del medio, específicamente aquella entregada por la firma, por ejemplo mediante publicidad o personal de venta; en general, esfuerzos de marketing que están dirigidos principalmente a la comunicación con los consumidores. Si la información ofrecida sobre dimensión a las cualidades del producto, esto sin duda, afectará negativamente la satisfacción del consumidor.

- Satisfacción Total

En consecuencia, la satisfacción total será definida como un estado afectivo o reacción emocional a la experiencia de un producto o servicio, que estará influenciada por la satisfacción de los consumidores con el producto mismo (satisfacción de los atributos) y con la información utilizada en la elección del producto (satisfacción de la información); elementos que serán producidos por la evaluación subjetiva de los consumidores entre el desempeño percibido de un producto y los deseos, y entre el desempeño y las expectativas del consumidor.

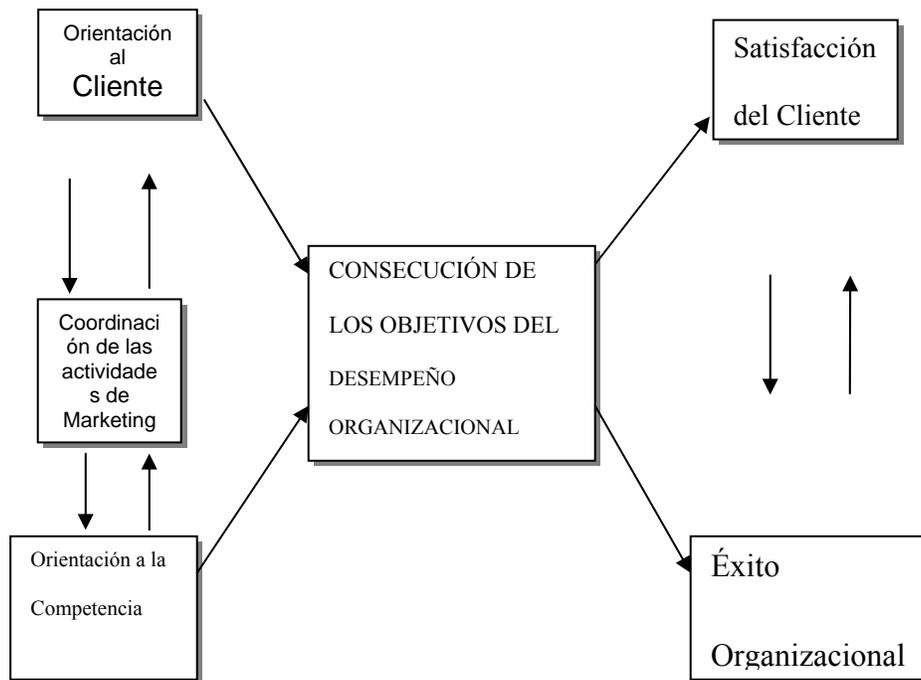
#### Enfoque del marketing sobre la satisfacción

Ficher (1994) nos dice que el concepto de Marketing pone de relieve la orientación hacia la Satisfacción del Cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir los objetivos corporativos

Esta fundando en tres ciencias:

- Toda la planeación y las operaciones han de orientarse hacia el Cliente. Es decir, tanto la organización como los empleados han de procurar, ante todo, averiguar y atender las necesidades de él. Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos, que buscar a toda costa consumidores nuevos.
- Todas las Actividades de Marketing deben coordinarse. Ello significa que sus diversos aspectos (planeación de productos, fijación de precios, distribución y promoción) han de diseñarse y combinarse de modo coherente y que un ejecutivo debe tener autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo.
- En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la Satisfacción del Consumidor es el hecho de que el Cliente vuelva a comprar el producto ofrecido por la empresa una segunda, tercera, y cuarta vez. Por lo tanto, la compañía no sólo debe considerar las actividades de Marketing en su interior, sino también debe estar atenta a las señales de sus competidores, planear con este punto de referencia y prever futuras acciones en este sector; todo esto para cuidar la lealtad de sus Clientes y conseguir otros potenciales consumidores

**Figura No. 3.** El marketing orientado al cliente



Un marketing orientado al cliente, coordinado y atento a las acciones de la competencia, es esencial para alcanzar tanto la satisfacción del consumidor como el éxito de la organización. Por lo tanto la identificación del grado de satisfacción del consumidor con respecto al producto ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la firma en tal sentido, la medida de satisfacción representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

La calidad del servicio es considerada como uno de los determinantes clave del buen desempeño empresarial. Desde la década de los ochenta se han producido grandes cambios en el entorno de los negocios, siendo considerada la calidad como una de las prioridades para la dirección de cara a aumentar la competitividad y el crecimiento (Camisón, 1996; Devlin et al., 1994; Sureshghandar et al., 2002). Diversos estudios han mostrado amplias evidencias de que gestionar la calidad tiene gran importancia en la capacidad competitiva (Corbett, 1994, Kim 1995). Hoy en día, la calidad del servicio es reconocida como una de las cuestiones más importantes en el campo de la dirección de servicios y marketing, llegando la palabra “calidad” a ser parte del vocabulario diario de la dirección (Grönroos, 1990).

El crecimiento en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, como las normas ISO 9000 o los modelos de autoevaluación, es una muestra de la preocupación de las compañías por la mejora de los procesos y la calidad en la gestión. La versión vigente

de las normas ISO 9000, la del 2000, pone mayor énfasis en la mejora continua, incidiendo en la necesidad de que el consumidor valore el desempeño del servicio.

### Estudio comparativo

El desempeño o además obtener juicios sobre atributos o factores específicos del servicio que les proporcionen una información más detallada. En segundo término, escoger el instrumento de medición adecuado a esos objetivos de entre la variedad que la literatura propone. Y por último, diseñar el cuestionario definitivo y establecer el sistema de recogida de datos, considerando las dificultades en la obtención de la información y las limitaciones presupuestarias.

### La medición de la calidad percibida

La calidad percibida es un controvertido concepto en la literatura de marketing de servicios, y se identifica con un juicio personal y subjetivo que el consumidor emite sobre la excelencia o superioridad de un servicio o compañía (Bitner y Hubbert, 1994). Es una forma de actitud formada a partir de evaluaciones cognitivas y afectivas del individuo en su relación con la organización.

Desde la década de los ochenta, diversos modelos se han propuesto para medir la percepción de la calidad, confluyendo dos perspectivas claramente diferenciadas.

La primera de ellas plantea que los consumidores evalúan la calidad como el resultado de la divergencia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio, tomando como base el paradigma de la disconfirmación de Oliver (1980). Siguiendo esta corriente, se encuentra el “Modelo Nórdico” desarrollado por Grönroos (1984), el “Modelo SERVQUAL” propuesto por Parasuraman et al. (1985, 1988) y posteriormente revisado (Parasuraman et al., 1994), el “Modelo de Tres Componentes de la Calidad del Servicio<sup>4</sup>” de Rust y Oliver (1994), o el “Modelo de Desempeño Evaluado<sup>5</sup>” planteado por Teas (1993, 1994).

La corriente de investigación que diverge de estos planteamientos defiende la superioridad de los modelos basados sólo en percepciones (Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992; McDougall y Levesque, 1994; Brady y Cronin, 2001). Esta perspectiva considera que incluir las expectativas puede ser ineficiente e innecesario, debido a que los individuos tienden a indicar consistentemente altos niveles de expectativas, siendo sus niveles de percepción raramente superior a esas expectativas (Babakus y Boller,

1992). Ello ha llevado al desarrollo de escalas alternativas al SERVQUAL, como el “SERVPERF” (Cronin y Taylor, 1992), la “Escala de Calidad del Servicio en un Entorno Minorista<sup>6</sup>” (Dabholkar et al., 1996) o el “Modelo Jerárquico Multidimensional” (Brady y Cronin, 2001).

Según el modelo definido por Brady y Cronin (2001) los consumidores forman sus percepciones sobre la calidad del servicio en base a una evaluación del desempeño en múltiples niveles, y al final combinan esas evaluaciones para llegar a la percepción global de la calidad del servicio. Los autores reconocen la complejidad del constructo y afirman que ninguna perspectiva es equivocada; cada una es incompleta sin la otra.

A través de su investigación cualitativa y empírica, se muestra como la calidad del servicio conforma una estructura de tercer orden, donde la percepción de calidad es definida por claras y procesables dimensiones, y a su vez, éstas están constituidas por diversas subdimensiones.,en su nombre original: Tri- Component Model of Service Quality Modelo “EP” (Evaluated Performance),Escala “RSQS” (Retail Service Quality Scale)

Cronin (2001) sostienen que su propuesta de medición es la mejor forma de explicar la complejidad de las percepciones humanas teniendo en cuenta la conceptualización de calidad de servicio vigente en la literatura actual.

La calidad percibida es, de esta forma, una variable multidimensional, esto es, se manifiesta a través de una serie de constructos con un alto grado de correlación. Estos factores no son universales, tal y como algunos autores han sostenido (ej. Parasuraman et al., 1988) sino que son específicos del tipo de servicio evaluado (ej. Carman, 1990; Buttle, 1996). Para generar esos factores de calidad, se debe partir de estudios cualitativos en el caso de que no existan referencias en la literatura sobre ese sector específico y cultura concreta. De hecho, esa es la vía utilizada por diversos autores para generar mediciones en su contexto de estudio (Chumpitaz y Swaen, 2002).

De este modo, si se quieren obtener evaluaciones detalladas sobre diferentes atributos o factores de la calidad, se pueden construir modelos jerárquicos multidimensionales que proporcionen una visión estructural y multinivel de la calidad percibida. Estos modelos cuentan con un gran número de ítems, ya que los factores de calidad son variables latentes que se manifiestan a través de indicadores observables.

La longitud del cuestionario depende del nivel de agregación del estudio: si se busca el nivel más desagregado (más detallado), la evaluación se realizaría a partir de las subdimensiones, mientras que si se busca un nivel más agregado (menos detallado) la evaluación se haría a partir de las dimensiones. En el primer caso (ej, Brady y Cronin, 2001; Ko y Pastore, 2005) la estructura es más compleja que en el segundo (ej. Fullerton, 2005).

Asimismo, esas escalas *ad hoc* pueden ser simplificadas considerando los atributos o factores de calidad como variables observables, sin carácter latente. Este enfoque parte igualmente de investigaciones, cualitativas en conexión con la literatura relevante, generándose una serie de atributos o características evaluables del servicio, las cuales, normalmente, son estudiadas en su estructura factorial (ej. Bloemer et al., 1998). Esta forma de medición es menos consistente teóricamente que la de los modelos latentes multidimensionales, buscándose más una exploración de la estructura de los datos que una confirmación de la validez de la escala.

La calidad percibida es también medida de forma global, sin hacer referencia a los atributos específicos del servicio, como una evaluación de una actitud general sobre la excelencia del desempeño de la empresa. Esta opción de medición se suele realizar en investigaciones donde se analizan diferentes conceptos en redes de relaciones causa-efecto, a través de los modelos de ecuaciones estructurales. La medición global facilita la implementación de modelos causales, y permite una caracterización latente de la calidad percibida, pudiéndose estudiar su fiabilidad y validez. Sin embargo, se pierde información acerca de los atributos específicos del servicio, por lo que desde un punto de vista gerencial puede resultar menos atractivo. Numerosas investigaciones han contado con esta forma de evaluar la calidad (ej. Cronin et al., 2000, Brady et al., 2002).

Por último, varios autores han medido la calidad de forma global pero utilizando un único ítem (ej. Babakus y Boller, 1992; Bolton y Drew, 1991). Esta opción adolece de cierta consistencia psicométrica, ya que la calidad, al igual que otras variables que miden desempeño, como la satisfacción o la imagen corporativa, es considerada como un concepto abstracto, no directamente observable, y que conviene ser aproximado a través varios indicadores.

Estos fenómenos abstractos son medidos con un cierto grado de fiabilidad, algo que no puede ser analizado con una única medida, por lo que ha de asumirse que el concepto está medido sin error.

La utilización de modelos de ecuaciones estructurales permite fijar un error en las variables latentes medidas con un solo ítem, siempre que el modelo de relaciones propuesto cumpla las condiciones de identificación. Sin embargo, si simplemente se pretende estimar el valor medio de la calidad percibida en la población, sin considerar ninguna variable adicional, entonces ha de asumirse que esa la calidad está medida sin error.

Medición de la calidad del servicio. Desarrollo de escalas frente a medidas de un solo ítem.

### Estudios Comparativos

Existen diversas investigaciones que han cotejado las propiedades psicométricas de distintas escalas multidimensionales, como por ejemplo entre los modelos SERVQUAL y SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), o entre el SERVPERF y el EP (Bou y Camisón, 2000). En ambos casos, la superioridad del modelo que opera sólo con percepciones (SERVPERF) fue probada empíricamente.

Asimismo, diferentes estudios han comparado escalas multidimensionales con medidas multi-ítem globales de calidad. Cronin et al. (2000), por ejemplo, muestran como existe una alta correlación (0.72) entre ambas variables, no hallando diferencias significativas en los valores medios de la calidad entre las dos formas de medición.

Otros autores han utilizado una medida de calidad global con un solo ítem como variable criterio para la validación de sus escalas multidimensionales (ej. Sierra et al., 2003),

obteniendo también un alto nivel de correlación (0.77). Sin embargo no se ha encontrado ningún estudio que plantee si la medida de un solo ítem puede ser una alternativa válida a las otras formas de medición. Se trata de pasar del enfoque tradicional en el que esta medida sólo es tenida en cuenta como criterio para validar otras escalas, a comprobar si es que realmente esta forma de medición produce resultados significativamente distintos de los que resultan de las escalas que son más comúnmente utilizadas en la literatura de calidad del servicio.

### La calidad en el servicio

De acuerdo a los estudios presentados por Ishikawa (2000) la calidad es un afán que ha preocupado siempre a la humanidad, el hombre en su esencia siempre ha buscado mejorar su entorno. La calidad, perfección y la mejora son ideales que han existido en todas las culturas a lo largo de la historia.

En las instituciones de atención médica cuyo objetivo es proporcionar satisfacción de las necesidades y expectativas de salud del paciente, la familia y la comunidad el concepto de calidad en el servicio se entiende como la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la realización de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o en este caso particular al servicio; así las empresas deben fabricar productos que los clientes desean y las instituciones de salud deben proporcionar servicios con los que se sienta satisfecho el cliente.

La filosofía de la calidad aplicada a los servicios se inició por el Dr. Deming durante el procedimiento del censo de Estados Unidos de América<sup>1</sup>, ahí nace la nueva concepción de calidad de los servicios. Para comprender en que consiste la calidad de los servicios se hace necesario considerar tres factores básicos; cliente, servicio y proceso.

Los clientes son todas las personas que se benefician de los procesos, servicios y productos de la empresa. Al hacer esta distinción, la filosofía de la calidad en el servicio confiere a todos los trabajadores de la institución una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes, pacientes y equipo multidisciplinario.

No podemos ni debemos olvidar que independientemente del tipo de institución de que se trate; el fin último para el que la organización ha sido creada es para satisfacer al cliente.

De hecho, quien paga el sueldo de los empleados de manera indirecta es el cliente; por esta razón, el cliente es el "activo" más importante de cualquier empresa, es la "inversión" más valiosa, puesto que la sobrevivencia de ésta sólo se garantizará si hay clientes que paguen por los servicios que se ofrecen.

El servicio se entiende como un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del cliente; aquellas actividades intangibles derivadas de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades, sino

también los deseos y expectativas, la distinción que se hace entre una empresa de servicios y de productos es cuestionable, ya que la única diferencia radica en la falta de un producto físico.

El proceso es un encadenamiento de actividades que tiene por objeto la obtención de un resultado final definido, realizado por un conjunto organizado de recursos (humanos, metodológicos, materiales y máquinas). Estos tres elementos en su conjunto deben reunir características y atributos específicos y tangibles.

La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Lograr una cultura de calidad en el servicio requiere que en cada persona que integra la organización, se dé un cambio y el desarrollo de una serie de valores y actitudes. Una actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar las opiniones del cliente, actuar en una forma que se resuelvan sus problemas y se satisfagan sus expectativas. La salud se logra mediante la prestación de una gran cantidad de servicios y de la dotación de variados y costosos bienes.

Para quienes tienen la fortuna de acceder a un empleo en los servicios de salud, el punto central es la relación entre las necesidades del usuario y la capacidad técnica e interpersonal del prestador del servicio. Se trata de un proceso en el que el trabajador de una institución de salud tiene la posibilidad de contribuir a que su empresa se fortalezca a través de otorgar atención de calidad. La orientación al cliente (usuario, paciente, derechohabiente, etc) está basada en un vínculo de coparticipación emocional, que sólo termina cuando el paciente ve satisfechas sus necesidades y expectativas. Es necesario reconocer la dignidad del paciente, tratarlo en su totalidad, respetar su libertad de elección, fomentar su participación y desde luego ponerse en el lugar del otro. Sin embargo frecuentemente en la práctica encontramos personas poco dispuestas que parecen tener siempre maneras de resistirse a aceptar los cambios que la calidad implica.

Puede ser que el temor a perder el estatus o la necesidad tengan algo que ver con la oferta de servicios deficientes, eligen el camino de la orientación a satisfacer sus propias necesidades como trabajadores y no el de la orientación hacia el usuario como el ser más importante en una organización.

La calidad en el servicio implica un cambio de actitudes y mentalidad, requiere de ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los pacientes y la sociedad. La calidad en el servicio requiere de las personas que laboran en la organización; más capacidad, capacitación y dedicación personal. La idoneidad personal es, por tanto un factor imprescindible. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente para que el cliente no tenga que realizar trámites burocráticos, largas esperas o sufra de una mala atención o despotismo. En la calidad en el servicio el factor más importante son las actitudes del personal para la atención de la salud debe encauzar todo su esfuerzo para lograr la calidad de atención.

Es necesario tener presente que independientemente de los sistemas, los procesos, la tecnología y las instalaciones con las que cuente una organización, lo importante es la calidad, que es definida por el cliente como la satisfacción de sus necesidades y por la atención que se le otorgue.

Los empleados de las instituciones de salud, deben tener habilidades y destrezas para complacer al cliente. La reacción de un cliente a lo que se llama un buen servicio y un mal servicio es inmediata; un cliente descontento puede influir sobre muchas personas, al igual que un cliente satisfecho. Es importante que el personal que tiene contacto con el cliente, posea la competencia profesional por su presencia, por su trato y por su forma de dirigirse; para que el cliente al evaluarlo, no sólo califique a la persona, sino consecuentemente al servicio y a la imagen de la institución.

La calidad surge cuando el usuario siente satisfacción al ser atendido y el trabajador siente satisfacción de otorgar servicios. (Ishikawa 2000)

#### Fidelización y calidad de servicio

Según Alet (2002) la lealtad es el objetivo fundamental que un número muy creciente de empresas integra dentro su estrategia, detrás de la estela del desarrollo de un nuevo paradigma que ve el negocio desde el punto de vista del cliente, y que ha venido apoyado desde los diferentes enfoques de Marketing Relacional, Estrategia Empresarial (keiretsu, outsourcing, colaboración), Calidad Total (TQM, Kaizen), Gestión de Procesos, atención primordial al Servicio y el empuje imparable de los avances tecnológicos que llevan al coste mínimo la personalización de las distintas fases o áreas clave de producto-servicio-comunicación-distribución.

La calidad de servicio es indiscutiblemente la variable clave en la fidelización del cliente como un buen número de estudios han demostrado y que he constatado en programas de Fidelización con empresas Renault, Fagor y varias de distribución y financieras. Como se acepta ampliamente, la calidad de servicio se entiende desde el punto de vista de la percepción del cliente sobre el servicio, y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido.

Primeramente remarcar dos puntos sobradamente conocidos pero que no siempre se tienen presente:

- a) La calidad del servicio se traduce en un mayor o menor grado de satisfacción del cliente en función de las expectativas previamente generadas;
- b) Una vez obtenida la satisfacción del cliente, éste es normalmente una condición necesaria pero no suficiente para generar la lealtad del cliente.

Así, en el modelo aparecido anteriormente dentro de mi libro "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables", presenté cómo la lealtad es función no sólo de la

satisfacción del cliente (tanto por la calidad de servicio como por la calidad del producto), sino también de la personalidad pública de la marca, de la gestión de la voz del/hacia el cliente y de los costes de cambio y vínculos con este último.

A título ilustrativo, en el sector del automóvil de los clientes totalmente satisfechos con calidad de producto y de servicio, sólo un 85% compran la misma marca, aunque evidentemente es un porcentaje prácticamente de más del doble que el 30/45% de media de tasa de recompra.

En el gráfico adjunto queda reflejada la tremenda importancia de la calidad del servicio. Como se comprueba, la satisfacción con el servicio postventa afecta de forma más importante a la lealtad que la satisfacción con el producto:

– La lealtad evoluciona del 77% con 10 en calidad de servicio a 45% en calidad de servicio con 6 de valoración, para después estabilizarse a un nivel de 40% en valoraciones inferiores. Así estamos hablando de un incremento del 32% de la tasa de lealtad al incrementar de 6 a 10 la satisfacción;

– Mientras, la tasa de lealtad en función de la satisfacción con la calidad del producto, pasa del 53% al 70%, esto es un 17% de incremento, que prácticamente es la mitad de la variación producida en la calidad de servicio.

Como más de uno ha podido comprobar, un excelente servicio prestado no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fenomenal. Por esta razón, las empresas que incorporan un servicio excelente como elemento diferencial disfrutan de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, con una mayor lealtad de clientes y una consiguiente mayor rentabilidad de su negocio.

La calidad de servicio es clave como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia, especialmente cuando los niveles de satisfacción del producto están aumentando constantemente y la paridad o grado de similitud entre las marcas se considera muy elevado por los clientes: la satisfacción aumenta mientras que la diferenciación disminuye progresivamente.

Es evidente que hay otro gran número de factores que afectan a la lealtad cuando analizamos la figura fundamental: el Cliente. El Cliente no es el objeto a conquistar y mantener. Por el contrario, el enfoque debe dirigirse hacia lo que el cliente es leal: nuestra marca y nuestro servicio diferencial. Un negocio no consiste en tener clientes, sino en crear y reforzar la lealtad a nuestra marca, nuestros productos y servicios.

Para este fin, la valoración del cliente y lo que éste espera y valora de nuestra empresa o marca, es el apartado crítico para conseguir desarrollar una calidad de servicio que suponga una auténtica creación de valor para el cliente, como pilar verdaderamente sólido de la lealtad.

El enfoque debe realizarse sobre la auténtica creación de valor para el cliente, por encima de la primera indicación de la satisfacción por la calidad del servicio-producto. La aportación diferencial al cliente debe vincularse con la aportación de rentabilidad al negocio a medio y largo plazo.

Para llegar a obtener el mayor valor para el cliente se ha de analizar el negocio incluyendo al cliente dentro de todo el proceso, y valorar el producto servicio desde el mismo momento de su solicitud, a su entrega, uso y pago. Esto implica la consideración de lo que el cliente hace con el producto/servicio, el ciclo del producto en la utilización por parte del cliente, cómo se integra en su producción y su consumo habitual, qué interacciones tiene, qué le exige, para qué lo utiliza verdaderamente, cuáles son sus criterios de calidad, sus exigencias y, más aún, las percepciones que tenía y tiene sobre la utilidad aportada.

Un ejemplo de la importancia del ajuste de la oferta a la percepción de la auténtica calidad de servicio es el de Federal Express que recientemente se dio cuenta que su gran concentración en la eficiencia y rapidez en las entregas, chocaba con una creciente insatisfacción del cliente porque, para éste, la calidad de servicio venía además por una atención y un diálogo con el cliente, esto es, del tan importante y descuidado servicio humano.

Cuando planteo la importancia superior de la calidad de producto e incluso considerarla la herramienta clave para la Fidelización, me apoyo en que la Calidad de Servicio está íntimamente vinculada con las otras tres herramientas que hemos visto en el modelo presentado de Fidelización.

#### Calidad de servicio y personalidad pública

De partida, la existencia del servicio humaniza y acerca el producto (o la oferta) al cliente, añadiendo valor diferencial a la marca intrínseca. En un gran número de casos la percepción de la marca viene dirigida por elementos del personal en contacto con el cliente, desde la competencia mostrada al grado de atención y empatía con el cliente, pasando por la presencia y otros elementos tangibles del servicio.

La calidad de servicio afecta de forma clara y directa sobre un atributo clave en la Personalidad Pública atractiva: la confianza. El máximo grado de confianza se obtiene evidentemente en la relación personal, en la demostración de promesas cumplidas que se consigue claramente de forma muy superior a través del servicio prestado.

La Personalidad Pública es fundamental en todo tipo de productos y ahí la comunicación es fundamental en la generación de expectativas y la obtención de elementos atractivos y de identificación del cliente con la marca y la empresa. Pero una vez iniciada la relación con la prueba, entra la calidad del producto y servicio y la relación en sí que le da los auténticos atributos en profundidad de la Personalidad para el cliente concreto.

Sin embargo, se ha de considerar que la calidad del servicio pesará sobre la Personalidad en medida inversa a que la imagen general de la marca pese en el proceso de decisión, la antigüedad de la relación y la sensibilidad o no a la marca en el proceso de decisión.

#### Calidad de servicio y gestión de la voz eficaz

No hay mejor demostración de una atención máxima hacia el cliente y preocupación por satisfacerle que un servicio excelente. Éste es el que facilita que el cliente sienta que es valorado y considere útil comentar con la empresa tanto las satisfacciones como las insatisfacciones que permiten –en una segunda fase– adecuar la oferta, premiar el buen funcionamiento de la organización, explotar la voz positiva para conseguir nuevos clientes y solucionar errores anteriores consiguiendo los clientes más leales: aquellos que habiendo sufrido una insatisfacción previa, reciben un servicio de recuperación rápido y excepcional.

En esta referencia a la recuperación de una insatisfacción más o menos grave y la obtención de los clientes más leales, surge un aspecto clave y cualitativo, de reflexión, sobre la satisfacción y que se vincula muy estrechamente con la lealtad, lo que denomino calidad de la satisfacción.

Desconozco ahora mismo si este término ha sido utilizado anteriormente aunque sí que sus repercusiones han sido identificadas en un factor clave no contemplado a lo largo de este artículo sobre la lealtad hacia la marca: la actitud hacia la marca.

La lealtad puede y debe referirse tanto en términos de comportamiento de compra demostrado (repite o cambia de marca, frecuencia, participación relativa...) como por la actitud hacia la marca que se traduce en una primera fase en la intención de compra futura (lealtad prevista) y la lealtad de hecho futura que depende –además de la lealtad pasada y de la actitud hacia la marca– de las restricciones de elección por parte del cliente.

En un simple análisis de las personas retenidas, existen dos posibilidades diferentes de actitud hacia la marca:

- Aburrimiento, búsqueda de nuevas opciones, cambio, no aprecio hacia la marca, con lo que el apostolado difícilmente puede producirse y va a llegar la deslealtad tan pronto como exista una alternativa sólida.
- Entusiasmo por la excelente calidad de servicio y la corriente de estima que se ha establecido entre la marca y el cliente, realizando este último una labor de apostolado gratuita al recomendar fervientemente el producto-servicio a otros clientes.

Esta actitud hacia la marca no depende básicamente del grado de satisfacción, sino de la calidad de dicha satisfacción, lo cual incluye los otros términos necesarios para fidelizar al cliente y que requieren de su cuidado integral.

Un cliente totalmente insatisfecho puede sencillamente callarse y no decir a nadie su insatisfacción, caso que ocurre habitualmente en alrededor de una sexta parte de la población que decide simple y drásticamente no volver a comprar pero no ser un terrorista para la marca como denominan los autores referidos al explicarlo a otras personas e impedir que éstas puedan convertirse en clientes o dejen de serlo por ello.

#### Calidad de servicio y creación de vínculos sólidos con el cliente

Al referirnos a las anteriores interrelaciones, ya han aparecido lazos estrechos entre las dos herramientas:

- La humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, que facilita la creación de vínculos personales y sociales.
- Adaptación del sistema de entrega del producto-servicio a las necesidades del cliente, pudiendo llegar a convertirse en el proveedor único por la adaptación al final de los hábitos de compra o consumo a la oferta específica de la empresa, lo que se denominaría vínculos estructurales.

En este apartado existe un gran volumen de datos demostrativo de cómo una buena calidad de servicio de los empleados actúa positivamente hacia la satisfacción de los clientes y el volumen de ventas obtenido. En cifras aparecidas recientemente, Sears ha comprobado como un aumento de 5 en satisfacción de los empleados (ej. de 75 a 80), se traduce en un incremento de 2 en la satisfacción de clientes y en un 0,5% de incremento de ventas adicionales en la tienda considerada. Los números cantan.

Bien, he llegado al final de mis reflexiones. Espero que hayan sido de utilidad y puedan reportarles un buen servicio hacia la clarificación de las implicaciones de la gestión de la Calidad de Servicio vinculada con la Fidelización. Alet (2002)

#### Calidad en el servicio

La calidad en el servicio constituye esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión. Actualmente, las organizaciones de los diferentes ramos están sometidas a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad para brindar calidad en el servicio, condiciones que deciden en gran medida el éxito de una organización.

Sin embargo, no resulta extraño el que a primera instancia alguien le confiera el éxito de la empresa al elemento humano, siendo que de nada serviría cualquier otro recurso sin la presencia, talento y participación activa de todos aquellos que conforman una organización.

La relación empresa-trabajadores debe reforzarse hasta llegar al nivel en que la visión de ambas partes sea el desarrollo conjunto de brindar calidad en el servicio a través de trabajar con armonía constituyendo un factor fundamental para que se trabaje con calidad.

Cuando se piensa en ofrecer un servicio de calidad se debe tener enfoque, es decir, nada de lo que se hace merece ser hecho si no tienen un propósito\_final. Las organizaciones son establecidas para lograr objetivos de satisfacer tanto a su cliente final, como a sus clientes internos y de su entorno: trabajadores, proveedores, sociedad, medio ambiente y gobierno.

Por eso es muy importante el rol que juegan las personas que se desempeñan en la parte superior de la organización para poder dirigir a su personal en brindar un servicio de calidad.

Hoy en día, en el transcurso de este nuevo milenio, el directivo mexicano se destaca y ha logrado un alto reconocimiento por brindar calidad en el servicio, por eso se abren nuevas oportunidades pero aparecen nuevos riesgos, las organizaciones deben de reaccionar con rapidez, deben poder adaptarse al entorno a corto plazo en el cambio de condiciones de este, la rapidez se ha convertido en un factor estratégico de éxito, la calidad en el servicio ha ido pasando a una condición necesaria pero no suficiente, ganará el que al mismo tiempo cumpla con las dos.

La calidad en el servicio constituye un esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión, los elementos claves son comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y pertenencia, esta filosofía de servicio está llamada a integrar y darle participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda la organización y a cualquier servicio.

La calidad de los servicios en las organizaciones es de especial importancia por lo que es necesario se actualicen programas de calidad. El desarrollo de la mentalidad de calidad debe darse a través de procesos participativos tan intensos hasta que se logre la introducción del cambio, debe evitarse atemorizar por el cambio sino más bien asegurarse que el personal se identifique a la ventaja del cambio y se avance hacia él con entusiasmo.

La medición de la efectividad del servicio de calidad no debe basarse en qué se ha hecho, sino básicamente en logros e indicadores de desempeño del servicio proporcionado. La calidad en las organizaciones rebasa por tanto el aspecto operativo y se centra en los aspectos de planeación y desarrollo estratégico.

Para llevar a cabo la implantación de la calidad en el servicio se requiere de las transformaciones del liderazgo, de cambio en las habilidades, en las estructuras, en las estrategias, en la utilización de los valores para alinear las conductas etc. todos ellos configurados y compatibles en un mundo tan dinámico en el que la calidad ya no es una opción, sino toda una necesidad para subsistir y en el que el servicio se ha convertido en el factor diferencial de competitividad de la conciencia de calidad y las técnicas de calidad.

Un mecanismo que debe implementarse en toda organización es un sistema de calidad para lograr la satisfacción del cliente y al mismo tiempo el uso eficiente de los recursos de la empresa empleados en ese propósito.

Al implementar el sistema de calidad debe seguirse una visión moderna que respete los principios de valor agregado, esto ayudará a asegurar la implementación correcta a través de la documentación de procesos.

Por otro lado es gratificante que en las instituciones educativas cada vez se desarrollen en sus alumnos valores para que la calidad no se entienda como un conjunto de normas sino como un valor.

Cada vez más instituciones trabajan con sus profesores y personal administrativo en transmitir, a través del ejemplo hacia sus alumnos, las actitudes de honestidad, cumplimiento, comunicación, excelencia, beneficio-costos, servicio, trabajo en equipo, perseverancia entre otros.

Con ello se pretende que esas actitudes sean permeadas por esos egresados a sus lugares laborales y que a su vez ellos sean ejemplos de calidad. Debe existir un sistema que permita monitorear la medición de la efectividad de su sistema de calidad en base a la excelencia académica de sus egresados, su competitividad en el mercado de trabajo y a través de relaciones con sus empleadores.

Finalmente se debe asegurar en realizar auditorías en los servicios a través de la documentación, esto permitirá realizar dentro de la organización auto evaluaciones, lo cual es muy conveniente y altamente recomendable para realizar acciones de mejora, con ello ayudará a que su organización brinde un servicio con calidad, por ende un cliente satisfecho, trascendiendo con acciones en la ciencia de la calidad en el servicio en nuestro país.

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso (Evans, 1995).

En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo.

De acuerdo con Ivancevich (1997), ya en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían

dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que se vincula, en esencia, al departamento de producción.

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización. (Romero, 2003).

En el (Anexo 1) se puede ver a manera de resumen la evolución de la calidad a lo largo de la historia.

### Conceptos

Son muchos los autores que han expresado lo difícil de una definición de calidad; el diccionario de la lengua española define el vocablo calidad en los siguientes términos: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Según lo que plantean la norma ISO 9000:2000, calidad: “Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”.

El Dr. Ishikawa (1988) define calidad como: “En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa”.

Crosby (1989) define que calidad es: Conformidad o cumplimiento de los requisitos. Esta definición se enmarca hacia la producción, se relaciona mucho con la inspección de los procesos.

Juran (1993), plantea que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores.

Según las MBA (1999), calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.

El concepto de calidad es multidimensional, en el sentido de que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la aptitud para el uso, el diseño, la seguridad, la fiabilidad o el respeto al medio ambiente. Calidad también es según Pérez, (1994) satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que asignan al producto o servicios en función del “valor” que han recibido y percibido.

De acuerdo con esta definición, calidad es el “valor” que el cliente recibe del producto o servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. En función de ese “valor” todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad. Se ha reconceptualizado por Fernández Clúa [2002] para los servicios el concepto de calidad integral, a tenor de lo planteado por ISO 9000, 14000 y 18000, como: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

### Gestión de la calidad

Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad. (MBA, 1999).

En este propio libro “Lo que se aprende en los mejores MBA” se expone la definición del manual de calidad de Arthur Anderson, donde plantea que se entiende por gestión de la calidad el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona. En concreto se trata de:

- Identificar: La empresa ha de averiguar cuáles son las necesidades de sus clientes, pues así será difícil que pueda satisfacerlas de forma continuada.
- Interiorizar: No basta con entender lo que los clientes desean. La empresa debe aceptar esos deseos y necesidades y hacerlos suyos, ya que de otra forma no será capaz de competir satisfactoriamente.
- Satisfacer: una vez que la empresa ha aceptado las necesidades de sus clientes debe realizar las mejoras necesarias en sus procesos para satisfacerlas.
- Superar de forma continua: El objetivo de la empresa no es otro que cumplir con las expectativas de sus clientes. Pero el proceso para conseguirlo es dinámico y

requiere la adaptación continua a los cambios en las necesidades y percepciones de los clientes y a la presión de la competencia y sus nuevos productos y servicios.

Para Udaondo (1992), la gestión de la calidad será el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Bernillon y Cerrutti (1993), plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, al integrar en dicha gestión no sólo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Los principios de la gestión de la calidad moderna son: (ISO 9001:2000)

- Organización enfocada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto debían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continúa. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ♦Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Otro aspecto importante en la gestión de la calidad es el Mejoramiento de la calidad (MCC), se refiere tanto a una filosofía como a un sistema de gestión. No desecha los métodos tradicionales de control y garantía de calidad de un sistema, sino que se trata de una extensión de esas actividades y requiere de un nuevo enfoque y una ampliación de actividades en la organización en la búsqueda de la calidad. La MCC son aquellas acciones necesarias para aumentar la efectividad y la eficiencia de la estructura, el proceso y los

resultados mencionados anteriormente. La meta es proporcionar beneficios añadidos a la organización para beneficios de los usuarios. (Boquet, 1996).

El Aseguramiento de la calidad se define como “el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad y demostrables, si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una organización prevea de forma documentada y sistemática las operaciones de control esenciales a fin de lograr la calidad deseada”. La diferencia entre el control y el aseguramiento de la calidad estriba en que el control se refiere a la satisfacción de los requisitos relativos a la calidad y el aseguramiento tiene como finalidad otorgar confianza interna y externa en esa satisfacción. (Boquet, 1996)

Es corriente en la literatura especializada reconocer la dificultad de adoptar un concepto universal válido de servicio; en el conocido artículo “On goods and services” de T. P Hill, se define el servicio como el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a esta.

Las normas internacionales ISO muestran la siguiente definición: Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor (organización o persona que proporciona un producto) y el cliente (organización o persona que recibe un producto) y generalmente es intangible (ISO 9000:2000). La prestación de un servicio constituye un proceso con diversos grados de complejidad, que se inicia con unas entradas (insumos), se llevan a cabo en un plazo de tiempo mediante la realización de un número determinado de actividades y finaliza con la consecución de unos resultados que se entregan al cliente, ya sea interno o externo. El servicio que se presta puede ser puro, sin producto, o puede esta básicamente constituido por producto. (Fontanals, 1997)

Por otra parte en el texto “El servicio al cliente. Guía para mejorar la atención y la asistencia”, se define servicio como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales”. (M. Peel 1990).

Es importante destacar el concepto de servucción plasmado en “Servucción. El marketing de los Servicios”, (Eigler y Langeard, 1989), donde plantean que servucción es: "la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - entidad necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características y niveles de calidad han sido determinados".

## Clasificación

La heterogeneidad de las actividades económicas englobadas bajo el concepto de servicio, la divergencia de propósitos intelectuales con que se aborda este problema hace que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas.

Tradicionalmente se distinguen servicios:

- Públicos vs. Privados
- Mercantiles vs. No mercantiles
- Intermedios vs. Finales
- Destinados a empresas vs. Destinados a economías domésticas

En base a paralelismo de desarrollo económico:

- Personales no cualificados (domésticos)
- Personales cualificados (comercio)
- Industriales (banca)
- Consumo masivo (ocio)
- Empresariales de alta tecnología (informática)

Se han señalado, en base a las características del consumo de que son objeto, las siguientes clases de servicio:

- De producción ( prestado para el proceso productivo de empresas productoras de bienes o servicios)
- De distribución (venta, almacenaje, transporte, etc.)
- Sociales (educación, sanidad, policía, etc.)

Servicios comerciales.

Normalmente cuando un cliente llega a un establecimiento comercial espera encontrar una serie de servicios básicos, independientemente del tipo de establecimiento, que hacen de la compra una situación agradable y cómoda. (Burruelo, 1999).

Este mismo autor expone entre los servicios que un cliente espera recibir están los siguientes:

- Trato amable por parte de los dependientes.
- Ambiente agradable.
- Envoltura de los artículos comprados.
- Servicio rápido y eficiente.
- Resolución satisfactoria de las quejas.
- Horarios adaptados a sus necesidades.

Se debe definir en los servicios comerciales cuales son considerados básicos o necesarios y cuáles pueden considerarse accesorios o de carácter secundario. Para ello define que *los servicios básicos* son aquellos que se pueden considerar estrechamente relacionados con la oferta de productos del establecimiento y que por tanto el comerciante se ve obligado a prestar. Y que *los servicios accesorios*, son elementos extras de la oferta del establecimiento que el comerciante presta como un añadido a la venta de sus productos, sin los cuales se satisfacen perfectamente las necesidades de clientes.

El servicio a clientes es una herramienta muy útil para potenciar una imagen determinada del establecimiento, por lo que la amplitud y características de los servicios deben estar de acuerdo con la imagen proyectada por el comerciante para su establecimiento.

Calidad de los servicios.

Calidad de los servicios se denomina a la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. (Larrea, 1991)

La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la estructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso Humano, mayor será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Hay que enseñar a los que producen servicio que el cliente no ve en el servicio más que “lo que no funciona”, o sea cuando un cliente evalúa y lo hace constantemente, la calidad de un servicio no separa sus componentes, lo juzga íntegramente, lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Es decir, que la calidad es más bien la correspondencia entre la percepción de las propiedades de un bien y/o servicio con lo que de él se espera. Por ello, “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo.” (Horovitz, 1990).

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad según Pérez ( 1994):

*Calidad requerida:* Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

*Calidad esperada:* Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.

*Calidad subyacente:* Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

Luego de planteado lo anterior, el propio autor define calidad de servicio como: “El Gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”.

De acuerdo a esta definición precisa que para mejorar la calidad de servicio habrá que ajustar las expectativas que el cliente tiene gestionándolas adecuadamente, aumentándolas o disminuyéndolas, o mejorar su percepción de la realidad. Además, expresa que un

servicio será catalogado de excelente cuando sobrepase las expectativas que el cliente necesita satisfacer.

Según Juran y Gryna (1999), “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

En las memorias “Gestión de la calidad en organizaciones de servicios”, la autora, Fernandez Clúa, (2001) plantea la necesidad de que se deben integrar al Lazo de Calidad (Ver Anexo 2), los términos de *calidad real* y *sustituta* (Ishikawa, 1988), *calidad percibida* (Larrea, 1991) y *calidad potencial* (Fernández Clúa, 1996), lo que permitiría analizarlo en toda su dimensión.

La *calidad real* está dada por la expectativa o la necesidad. La *calidad sustituta* es la derivación de la calidad real a las condiciones del servicio en términos de características de calidad específicas. La *calidad percibida* es la impresión, el impacto que ha causado el servicio en el cliente y la *calidad potencial* se refiere a aquella que es capaz de dar la entidad con las condiciones que posee; por lo general, la misma se modifica con el resultado de un proceso de análisis o mejora.

Se expresa que calidad es el saldo positivo entre lo que el beneficiario "*recibe*" y lo que "*esperaba*" y que es la esencia misma del acto de servicio (Ginebra, J. y Arana, R., 1996); o sea:

$$\text{Calidad del Servicio} = \text{Calidad Percibida} - \text{Calidad Real} \quad [\text{Sharman, 1989}]$$

Pero: Calidad Percibida  $\neq$  Realidad en la mayoría de los casos está influida por patrones mentales de referencia del beneficiario; el hecho de tomar como excelente un servicio mediocre no quiere decir que sea excelente y además:

$$\text{Calidad Percibida} = \text{Elementos tangibles} + \text{Elementos intangibles}$$

1. Medición de la calidad. Conceptos, Principios, Niveles y Sistema.
2. Conceptos.

La medición del servicio aparece como una condición necesaria respecto a la aplicabilidad de determinadas políticas vinculadas al nivel de resultados alcanzados.

Una larga tradición literaria en la materia atribuye al cálculo del coste de no-calidad el efecto taumáturgico de desencadenar por sí solo un proceso imparable de mejora. Por lo que:

1. No es posible analizar ni mejorar si no hay medición;
2. La medición en sí es ya un elemento de incitación a la mejora.

“Desde un plano estrictamente mecanicista hay que recordar que la calidad es un atributo predicable de los objetivos tangibles y que por tanto puede ser captada y aprendida por los cinco sentidos del hombre. Luego, como cualquier otra sensación, puede ser medida”. (Larrea 1991).

El sistema de medición integrada de la calidad supone un paso más en el sistema de medición de la calidad, que posibilita cuantificar automáticamente y sistemáticamente la calidad global de la empresa en un momento dado, su evolución en el tiempo y la contribución de cada una de las unidades que componen la empresa. (González, 1995).

### Principios

Bernillón y Cerutti (1989), proponen que la medición de la calidad se haga a partir de los siguientes principios:

1. Que los indicadores escogidos estén vinculados con la estrategia diseñada.
2. Que estén centrados en todo aquello que guarda conexión con los clientes.
3. Que estén relacionados con el sistema de reconocimiento de mérito.
4. Que permita obtener variaciones entre las realizaciones efectivamente conseguidas y las previstas.

Puesto que en definitiva, se trata de medir el grado de satisfacción que se proporciona al cliente, es necesario que los indicadores midan el comportamiento de la empresa en relación con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Las mediciones deben ser sistemáticas, han de tener una orientación pro-activa y no re-activa, y deben estar realizadas desde el punto de vista del cliente.

La Norma Internacional ISO: 9000-2000 plantea algunos conceptos relacionados con el aseguramiento de la calidad para los procesos de medición, sin embargo, estos están dirigidos en una gran proporción a la medición, no obstante los criterios de medición, proceso y equipo de medición son aplicables al objeto de investigación.

### Niveles

Fatzer (2000), clasifica la medida de la calidad en tres niveles:

1. Cliente (encuestas de satisfacción): índice de satisfacción, tasa desfavorables o favorables. En las encuestas deben utilizarse preguntas cerradas para obtener las tasas de preguntas favorables o la tasa de respuestas desfavorables; además de suscitarse comentarios escritos. El interés de las encuestas radica en poder identificar zonas de insatisfacción nuevas o bien tendencia a la mejoría o a la degradación, y sacar de ello conclusiones en cuanto a sus orígenes o sus causas.

2. Producto/servicio: indicador de conformidad o de no conformidad con las referencias. Este indicador puede medirse por los documentos de referencia, especificación, manual de procesos, o contrato cliente-proveedor. Esto es válido para muchas “relaciones cliente-proveedor” internas a la empresa y que a menudo no se tienen en cuenta.
3. Proceso: indicador de defunciones. Se medirán las defunciones del proceso por sus niveles de defectos, de averías, de rechazos, de errores, etc.

## **Marco metodológico**

### **Conceptualización y operacionalización de las variables de estudio**

Se identificaron las siguientes variables:

Variable dependiente:

- Calidad en el servicio

Variables independientes:

Están representadas por una serie de discrepancias que contienen las diferencias que definen la calidad de servicio como una función con respecto a las expectativas de los clientes, la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo. Las variables son las siguientes:

- Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.
- Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
- Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.
- Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él: Esta variable representa a las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing que no son consecuentes con el servicio suministrado.
- La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores: Está en la interrelación de los cuatro factores anteriores.

### **Tipo de investigación**

El fundamento del estudio es cualitativo, ya que consiste en una serie de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. Sin embargo, conjuntamente se utilizaron herramientas del método cuantitativo para que ambos

métodos (cualitativo y cuantitativo) se complementen en el análisis de la realidad estudiada (Pérez, 2004).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de un grupo de carácter real como es el grupo Telmex, representado en este caso por 20 ejecutivos con el siguiente perfil: Gerentes de comunicación, Gerentes Comercial, Gerentes de cuenta y Ejecutivos de cuenta (Pérez, 2004).

### **Tipo de instrumento**

Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

Completamente de acuerdo: 4 puntos

De acuerdo: 3 puntos

Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 0 puntos

Completamente en desacuerdo: 1 punto

En desacuerdo: 2 puntos

El cuestionario se diseñó de la siguiente manera:

Los ítems 1 al 3 miden los elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

Los ítems 4 y 5 corresponden a discrepancias entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Los ítems 6, 7 y 8 miden a las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

Los ítems 9 y 10 corresponden a las discrepancias entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

### **Análisis de confiabilidad del instrumento**

Se procedió a realizar el análisis de validez del cuestionario en relación a la validez discriminante de sus ítems. En este sentido, se aplicó el cálculo del coeficiente de Cronbach, el cuál es recomendado para test con ítems de varias alternativas como es el caso

del cuestionario tipo Likert. Se utilizó el software de análisis estadístico SPSS – 12 para efectuar los cálculos. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad con valor de .80, lo cual indica que hay una alta consistencia interna entre ítems.

Coefficiente Cronbach	No. de Ítems
.80	10

En la **tabla 2** se presenta los resultados obtenidos del análisis estadístico descriptivo donde se reflejan los valores mínimos y máximos, las medias y desviaciones estándar de los ítems estudiados.

Tabla 2. Estadística Descriptiva

	n	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Std. Deviation
Ítem 1	20	3,00	4,00	3,6500	,48936
Ítem 2	20	,00	4,00	2,5500	1,19097
Ítem 3	20	3,00	4,00	3,6000	,50262
Ítem 4	20	,00	4,00	2,8000	1,28145
Ítem 5	20	,00	4,00	1,9000	1,20961
Ítem 6	20	,00	4,00	2,0500	1,27630
Ítem 7	20	,00	4,00	1,9500	1,66938
Ítem 8	20	,00	4,00	1,8500	1,46089
Ítem 9	20	,00	4,00	2,3000	1,08094
Ítem 10	20	1,00	4,00	2,5500	,88704

### Tabulación de los datos

La tabla 3 corresponde a los primeros 3 ítems que son los elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas el cual se le dio el puntaje correspondiente por cada concepto contestado sacando una media de cada ítem de los 20 entrevistados, en la tabla 4 están reflejados los porcentajes del total de los conceptos de los primeros 3 ítems. En la tabla 5 corresponde a los ítems 4 y 5 que es la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad que en la misma forma se dio el puntaje correspondiente por cada concepto contestado sacando una media de cada ítem de los 20 entrevistados, reflejando en la tabla 6 los porcentajes de dichos ítems sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. La tabla 7 corresponde a los ítems 6,7y 8 que es la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido dándole el puntaje correspondiente de cada concepto contestado sacando una media de cada ítem de los 20 entrevistados, y en la tabla 8 se reflejan los porcentajes correspondientes. La tabla 9 corresponde a los ítems 9 y 10 corresponde a la relación entre las promesas y el servicio suministrado aquí también se le

dio el puntaje correspondiente de cada concepto contestado y se sacó una media de cada ítem de los 20 encuestados, reflejándose en la tabla 10 los porcentajes de respuesta sobre la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

## **Resultados y discusión**

**A-Elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas**

### **1- Precisión en el conocimiento de lo que los clientes esperan**

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar completamente de acuerdo que conocen con precisión lo que los clientes esperan (Tabla 3)

Por otra parte según los resultados obtenidos el 65% de los encuestados está completamente de acuerdo y un 35% está de acuerdo en cuanto a la precisión en el conocimiento de lo que los clientes esperan (Tabla 4)

### **2- Anticipación de los indicativos de la alta calidad para el cliente**

El total de los encuestados está de acuerdo que en la organización se anticipan los aspectos indicativos de alta calidad para el cliente (Tabla 3)

Por otro lado en cuanto a la anticipación de los indicativos de la alta calidad para el cliente los resultados obtenidos nos indica que un 10% está totalmente de acuerdo, un 60% está de acuerdo, un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 15% está en desacuerdo

### **3- Conocimiento de los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.**

El total de los encuestados están completamente de acuerdo en que conocen los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad (Tabla 3)

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron, un 70% está totalmente de acuerdo y un 30% está de acuerdo en el conocimiento de los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad (Tabla 4)

**B-Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.**

### **4- Congruencia de las especificaciones de calidad de los servicios con las percepciones de las expectativas de los clientes. (Tabla 5)**

La mayor parte de los encuestados están de acuerdo en que las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las

expectativas de los clientes (Tabla 6). Con respecto a los resultados obtenidos un 25% esta completamente de acuerdo, un 65% está de acuerdo, y un 10% no está ni de acuerdo ni desacuerdo con respecto a la congruencia de las especificaciones de calidad de los servicios con las percepciones de las expectativas de los clientes.

Tabla 3. Elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas

A	Ítems		
Sujeto	1	2	3
1	4	3	4
2	3	0	3
3	4	3	4
4	4	3	4
5	3	3	3
6	4	3	4
7	3	2	3
8	4	4	4
9	4	3	4
10	3	3	4
11	3	0	3
12	4	3	4
13	4	3	4
14	4	3	3
15	3	2	3
16	4	3	4
17	4	4	3
18	4	3	4
19	3	0	4
20	4	3	3
TOTAL	74	53	75
PROMEDIO	3.7	2.65	3.75

Tabla 4. Porcentajes de respuestas sobre los elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas

Ítems	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
1- Usted conoce con precisión lo que los clientes esperan	<b>65%</b>	35%	0	0	0
2-Usted anticipa los aspectos indicativos de alta calidad para el cliente.	<b>10%</b>	60%	15%	0	15%
3. Usted conoce los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.	<b>70%</b>	30%	0	0	0

#### 5- Relación entre la fijación de estándares y la realidad de las expectativas de los clientes

La mayor parte de los encuestados está en desacuerdo que los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables. Es decir, que los entrevistados consideran que la relación entre la fijación de estándares y la realidad de las expectativas de los clientes es congruente. (Tabla 5)

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron un 5% está completamente de acuerdo, un 30% está de acuerdo, un 20% no está ni de acuerdo ni desacuerdo. Un 10% está completamente en desacuerdo y un 35% está en desacuerdo de la relación entre la fijación de estándares y la realidad de las expectativas de los clientes (Tabla 6)

Tabla 5. Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad

<b>B</b>	<b>Items</b>	
<b>Sujeto</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	0	0
<b>2</b>	3	1
<b>3</b>	3	3
<b>4</b>	4	3
<b>5</b>	3	2
<b>6</b>	0	0
<b>7</b>	3	2
<b>8</b>	3	2
<b>9</b>	4	2
<b>10</b>	3	3
<b>11</b>	3	1
<b>12</b>	3	3
<b>13</b>	4	3
<b>14</b>	3	4
<b>15</b>	3	2
<b>16</b>	0	0
<b>17</b>	3	2
<b>18</b>	4	2
<b>19</b>	4	3
<b>20</b>	3	0
<b>TOTAL</b>	56	38
<b>PROMEDIO</b>	2.8	1.9

Tabla 6. Porcentajes de respuestas sobre la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad

<b>Ítems</b>	<b>Completa-mente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Completa-mente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
4-Las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.	25%	65%	10%	0%	0%
5-Los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables.	0.5%	30%	20%	10%	35%

### C-Discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

6. Existencia de discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido en relación a la rigidez de las especificaciones.

La mayoría de los encuestados están en desacuerdo de que existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas (Tabla 7).

Según los resultados obtenidos un 15% está completamente de acuerdo, un 20% de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni desacuerdo, un 15% está completamente en desacuerdo y un 35% está en desacuerdo de la existencia de discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido en relación a la rigidez de las especificaciones.(Tabla 8)

7. Discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio producidas por desajustes o desequilibrios entre empleados y funciones.

La mayor parte de los encuestados están en desacuerdo en que las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones (Tabla 7).

En los resultados que se obtuvieron un 15% esta completamente de acuerdo, un 45% está de acuerdo, y un 40% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de que existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio producidas por desajustes o desequilibrios entre empleados y funciones. (Tabla 8)

8. Ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa en relación a las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

La mayoría de los encuestados está en desacuerdo en que la ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido (Tabla 7).

Con respecto a los resultados obtenidos un 10% está completamente de acuerdo, un 40% está de acuerdo, un 25% no está ni de acuerdo ni desacuerdo, y un 25% esta completamente en desacuerdo en la ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa en relación a las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. (Tabla 8)

Tabla 7. Discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

<b>Sujeto</b>	<b>Items</b>		
	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	1	0	1
<b>2</b>	0	0	0
<b>3</b>	0	4	3
<b>4</b>	3	0	1
<b>5</b>	2	3	3
<b>6</b>	1	0	1
<b>7</b>	2	3	3
<b>8</b>	2	3	0
<b>9</b>	2	3	3
<b>10</b>	4	3	3
<b>11</b>	0	0	0
<b>12</b>	4	4	3
<b>13</b>	3	0	1
<b>14</b>	4	4	4
<b>15</b>	2	3	3
<b>16</b>	1	0	1
<b>17</b>	2	3	0
<b>18</b>	2	3	3
<b>19</b>	3	3	4
<b>20</b>	3	0	0
<b>TOTAL</b>	41	39	37
<b>PROMEDIO</b>	2.05	1.95	1.85

Tabla 8. Porcentajes de respuestas sobre las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

Items	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
6. Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.	15%	20%	15%	15%	35%
7. Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.	15%	45%	40%	0	0
8. La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.	10%	40%	25%	25%	0

D. discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo

9. Relación entre las promesas y el servicio suministrado

La mayoría de los encuestados está de acuerdo que las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. (Tabla 9)

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron un 5% está completamente de acuerdo, un 50% está de acuerdo, un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% está completamente en desacuerdo, y un 25% está en desacuerdo en cuanto a la relación entre las promesas y el servicio suministrado (Tabla 10)

10. Impacto de la publicidad en las expectativas de los clientes

La mayor parte de los encuestados está de acuerdo en que la información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difícil de superarlas (Tabla 7). En los resultados que se obtuvieron un 10% estuvo completamente de acuerdo, un 50% estuvo de acuerdo, un 15% estuvo completamente en desacuerdo, y un 25% estuvo en desacuerdo (Tabla 10)

Tabla 9. Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo

D	Ítems	
	Sujeto	9
1	3	1
2	1	4
3	3	3
4	3	3
5	2	2
6	3	1
7	2	2
8	0	3
9	2	2
10	3	3
11	1	3
12	3	3
13	3	3
14	4	4
15	2	2
16	3	1
17	0	3
18	2	2
19	3	3
20	3	3
TOTAL	46	51
PROMEDIO	2.3	2.55

Tabla 10. Porcentajes de respuestas sobre la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo

Ítem	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
9. Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.	0.05%	50%	10%	10%	25%
10. La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difícil de superarlas.	10%	50%	0%	15%	25%

## Conclusiones

A continuación se presentan los aspectos conclusivos del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

H(1): El desconocimiento en cuanto a la precisión, la anticipación, y niveles de prestación de servicio propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar completamente de acuerdo que conocen con precisión lo que los clientes esperan. Por otra parte los encuestados manifestaron que están de acuerdo que en la organización se anticipan los aspectos indicativos de alta calidad para el cliente. Asimismo los encuestados están completamente de acuerdo en que conocen los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Los resultados conducen a rechazar H (1) debido a que se conoce con precisión , anticipación, los niveles de prestación de servicio, así como las expectativas de los clientes ya que la percepción de la empresa es la adecuada.

H(2): Las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes

Con respecto a los estudios, la mayor parte de los encuestados están de acuerdo en que las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes, por lo tanto estos resultados conducen al rechazo de H (2) debido a que las especificaciones de calidad de los servicios que tiene la empresa acerca de las expectativas de los clientes son consecuentes con las percepciones

H(3): Los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables

En los estudios realizados arrojo que la mayor parte de los encuestados está en desacuerdo que los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, por tal motivo se rechaza la H (3). Ya que los responsables de la fijación de estándares y las expectativas de los clientes son realistas y razonables

H(4): Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.

En la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron en desacuerdo de que existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas, así que por los resultados obtenidos se rechaza la H (4) debido a que no existen discrepancias en las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido y que no son complicadas o rígidas

H(5): Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayor parte de los encuestados están en desacuerdo en que las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones, por lo tanto la H (5) se rechaza, ya que no existen desajustes entre empleados y funciones entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

H(6): La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

De acuerdo a los resultados de la investigación la mayoría de los encuestados está en desacuerdo en que la ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido, y esto conduce a que se rechazar la H (6) debido que no hay ambigüedad entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

H(7): Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing son consecuentes con el servicio suministrado.

En la investigación arrojó que a mayoría de los encuestados está de acuerdo que las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.

Debido a los resultados que ha arrojado la investigación sobre las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación y que no son consecuentes con el servicio suministrado es importante que el director debe prestar mucha atención de dichas promesas por la importancia que esto representa

H(8): La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difíciles de superarlas.

De acuerdo a los estudios el total de los encuestados estuvieron completamente de acuerdo en que conocen los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Los resultados conducen al rechazo de la H (8) debido a que la información que reciben los clientes no eleva sus expectativas debido a que es lo que ellos esperan.

H(0): Los factores o discrepancias de los Gaps disminuyen la calidad del servicio al cliente

Al analizar la hipótesis general y en base a todo lo expresado anteriormente se desprende que H(0) es rechazada para el caso de estudio de la empresa analizada ya que los resultados reflejan que no existen factores de los gaps que disminuyan la calidad del servicio al cliente.

Cabe destacar como consecuencia de que las organizaciones, en su evolución histórica, han adoptado una filosofía orientada hacia el cliente y en busca de satisfacer plenamente todas sus necesidades se ha recurrido a distintos métodos competitivos. En un principio la satisfacción se utilizó como un instrumento de ventas y, luego con el correr del tiempo y la evolución de los mercados tomó parte fundamental dentro de la empresa llegando hoy a pensarse que "el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la empresa".

La diferencia por la entrega de un mejor servicio al cliente se está tornando difícil, todas las organizaciones actuales están teniendo cambios en este sentido para favorecer su consolidación y permanecer firmes en los mercados cada vez más competitivos.

Todas las empresas están cambiando sus intereses estratégicos, están incrementando su capacidad para poder satisfacer cada vez mejor a sus clientes, se puede afirmar que el éxito de una empresa inserta en un ambiente de competencia, está condicionada a la capacidad que ésta tiene de satisfacer las expectativas de sus clientes, todo lo cual, demanda la optimización del producto o servicio, del sistema productivo y del grado de organización de la Empresa.

De la necesidad de satisfacer al consumidor, y su evaluación de esta se realizará fundamentalmente del punto de vista de los servicios que son: Todos los ofrecimientos de

valor para el cliente de una organización, ya sea incorporados o separados del producto, que se prestan, antes, durante y después de la venta.

Concluyendo este trabajo, se pueden observar los enormes beneficios de la aplicación de programas que busquen la satisfacción de los consumidores, teniendo como referencia a los países desarrollados y que obligatoriamente debemos imitar en este tema.

## Referencias

- Albrecht. (1988) [www.temas.Temas.Estudio.com/atención Cliente](http://www.temas.Temas.Estudio.com/atención%20Cliente)
- Alet Joseph. (2002) Artículo Publicado 28-6-2002 Fidelización y calidad de Servicio
- Babakus, E., y Boller, G.W. (1992). "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale". Journal of Business Research, 24, 253-268.
- Bernillion a Cerrutti O ( 1993). Implantar la calidad total Ed Gestion 2000.
- Bitner, M.J., y Hubbert, A. R. (1994). "Encouter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality", en Rust, R, R. y Oliver, R. (eds) Service Quality: New Directions in Theory and Practice
- Bloemer J., De Ruyter K., y Peeters P. (1998). "Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship between image, service Quality and satisfaction" International Journal of Bank Parking, 16,7, 276-286
- Bolton, R., y Drw, J ( 1991). "A Longitudinal análisis of the impact of Service Changes on Customer Attituds". Journal of Marketing, 55 (January), 1-9.
- Boquet E (1996). Mejora continua de calidad. [www. Claht. Org.ar/boletin](http://www.Claht.Org.ar/boletin) 17.
- Bou, J.C., y Camisón, C. (2000). "Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models.
- Brady. M: K., y Cronin J: J. (2001) "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality; A Hierarchical Approach" Journal of Marketing, 5,34-39
- Buttle, F. (1996). "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda "European Journal of Marketing, 30 (1) 8-25.
- Burruelo, (1999). [www. Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html](http://www.Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html)
- Camp. Robert C. ( 1989). Benchmarking Primera Edicion editorial panorama editorial S.A.
- Corbett, L:M: (1994). "The Manufacturing Paradox: A Challenge for New Zealand Manufacturers". Graduate School of Business and Government Management, Special Report, No. 8 Victoria University, Wellington
- Carman. J. M. (1990) Consumer Perceptions. Of service Quality: an assessment of the SERVQUAL Dimensions . Journal of Retailing vol. 66.
- Cronin, J., y Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension ". Journal of Marketing, 56 (July), 55-68.
- Crosby Philip. (1989) La calidad no cuesta USA . Editorial Mac Graw Hill.
- Chumpitaz, R., y Swaen, V. (2002) "Service Quality and Brand Loyalty Relationships: Investigating the mediating effect of customer satisfaction". XXXI Conference European Marketing Academy, Portugal.
- Dabholkar, P. A. (995). "A Contingency Framework for Predicting Causality between Customer Satisfaction and Service Quality". Advances in Consumer Research, 22, 101-108.
- Desatrick, R. (1990). Como conservar su cliente. El secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas
- Devlin, S. J. , y Dong, H:K. (1994) "Service Quality from the Customers Perspective". Marketing Research, 6 (1), 4-10.
- Druker, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Eigler. Y Langeard, (1989). El Marketing De Servicios Mac Graw Hill.
- Ettorre, Barbara,(1003), "Ambush Marketing: Heading Them Off At the Pass" Management Review march 1993 pp 53-57
- Evans. James.& Linsay. William. (1995) La Gerencia y el control de la Calidad. Cincinnati- USA South-Western Collage Publishing.
- Fatzer,George. (2000). [www. Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html](http://www.Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html).
- Fernandez.Clúa.(1996).[www. Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html](http://www.Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html).
- Fernandez.Clúa.(2001).[www. Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html](http://www.Tuobra.unam.mx/publicadas/040803214240.html)

- Fernandez, Serrano, Sarabia. (1997). Una Propuesta de Modelo Estratégico [Http://www.visiongc/documentos/Para la Gestión de Calidad del Servicio y la Calidad total](http://www.visiongc/documentos/Para%20la%20Gesti3n%20de%20Calidad%20del%20Servicio%20y%20la%20Calidad%20total) citado Julio 8-07)
- Fontanals H. I., Galisteo ( 1997). Estructura Temporal de Tipos De Interés. Colección De Publicaciones Del Departamento De Matemática Económica Financiera Actual No. 35.
- Fisher ,L. y Navarro V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición. , Mc Graw Hill.
- Ginebra, J. y Arana R., (1996). Dirección por Servicio. La otra calidad Mc Graw Hill.
- Goldwasser. (1995). [www. Emerlinsight. Com](http://www.emerlinsight.com) “Benchmarking: People make the Process” Management Review vol 84 pp 39-45
- Gonzalez, F. (1999). Evaluación de la Calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, Oficina Barquisimeto, Estado Lara
- Gronroos, C (1994). “A Service Quality Model and its Marketing implications”. European Journal of Marketing, 18 (4), 36.44.
- Gronroos, C. (1990) Service Management and Marketing. Managing in the Moments of Truth in Service Competition. Massachusetts: Lexington Books.
- Harrington, J. (1998). Como incrementar la Calidad Productiva. Editorial Mc Graw Hill.
- Horovitz, J. (1997) La Calidad del Servicio . A la conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Huxtable N. (1995) Small Busines Total Quality Chapman & Hall. london
- Imai. (1998). “Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)” Editorial Mc Graw hill.
- Ishikawa, Kaoru (1998). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Décima reimpresión. Colombia: Norma.
- Ishikawa, Kaoru (2000). Global Optimization Using Embedded Grafics
- Ivancevich, Donnelly Gibson. (1997). Fundamentos de dirección y Administración de Empresas. [www. Tress.com.mx/ bolet3n/noviembre 2006/pool plan.htm](http://www.tress.com.mx/bolet3n/noviembre2006/poolplan.htm).
- Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995). Analisis y planeación de la calidad. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Juran. (1989). Juran on leadership of Quality and Executive Handbook
- Kim,J:S: (1995). “Strategic Discoveries Trough Manufacturing Lessons from the 1994 international Manufacturing Futures Survey” Proceedings Annual Conference Strategic Management Society.
- Ko,Y.J., y Pastore, D:L: (2005). “A Hierarchical Model of Service Quality in the industry”. Sport Marketing Quarterly, 14 (2).
- Larrea, Pedro. (1991). Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid: Díaz de Santos.
- Llorens. (1996), Comparación de diferentes Alternativas en la Medición de localidad de Servicio
- McDougall, G.H., y Lévesque, T:J: (1994). A Revised View of Service Quality Dimensions: an Empirical investigation”. Journal of Professional Service Marketing, 11(1), 189-209.
- Oliver. R. L. ( 1993) Measurement and Evaluations of Satisfaction Proceses in Retail Settings. Journal of retail No.47.
- Olson. & Dover (1979). Disconfirmation of Consumer Expectations through Product. Trial.
- Parasuraman, A., V., y Berry L (1988). SERVQUAL. A multiple- item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality “of Retailing, 64 (1), 1276-1284.
- Pérez, Gloria. 2004. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos. Editorial La Muralla. 4ta edición. Madrid, España.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., y Berry L. (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality implications for Further Research”. Journal of Marketing, 58 (January), 111-124.
- Peel, M. (1991) El servicio al cliente: guia para mejorar la atención y la asistencia. España: ediciones Deusto.
- Sierra, B., Falces, C., Ruiz, M.A., y Alier, E. (2003). “Estructura de la calidad Percibida en Servicios de Hostelería con Clientelas Cautivas” ESIC MARKET, Septiembre-diciembre, 21-44.
- Spreng. Mackenzie y Olshavsky. (1996). Journal of Marketing Vol 60 No. 3 pp 15-32.
- Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- Sureshghandar G. S.Chandrasekharan R., y Anantharaman R. N. (2002). “The Relationship between Management’s Perception of totalQuality Service and Customer Perceptions of Quality” Total Quality Management, 13 (1), 69-88
- Teas, R. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumer’s Perceptions of Quality”. Journal of Marketing, 57 (October), 18-34.
- Udaondo. Duran, M. (1992). Gestion de la Calidad Ed. Diaz de Santos

Wellington, P. (1997). Como Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill.

---

\*Acerca de los autores

El Profesor Efraín Garza Alvarado es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [daena@spentamexico.org](mailto:daena@spentamexico.org)

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. [mhbadii@yahoo.com.mx](mailto:mhbadii@yahoo.com.mx)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [abreu@spentamexico.org](mailto:abreu@spentamexico.org). Tel. 52-81-8355-5567

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario

**Título de la Investigación: Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa**

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradezco su colaboración.

Puesto \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

Pregunta	Completa- mente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completa- mente en desacuerdo	En desacuer- do
1- Usted conoce con precisión lo que los clientes esperan					
2-Usted anticipa los aspectos indicativos de alta calidad para el cliente.					
3. Usted conoce los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.					
4-Las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.					
5-Los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables.					
6. Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.					
7. Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.					
8. La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.					
9. Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado.					
10. La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difícil de superarlas.					

Anexo 2. Tabulación de datos

		Ítems									
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	4	0	0	1	0	1	3	1	
2	3	0	3	3	1	0	0	0	1	4	
3	4	3	4	3	3	0	4	3	3	3	
4	4	3	4	4	3	3	0	1	3	3	
5	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	
6	4	3	4	0	0	1	0	1	3	1	
7	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	
8	4	4	4	3	2	2	3	0	0	3	
9	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	
10	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
11	3	0	3	3	1	0	0	0	1	3	
12	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	
13	4	3	4	4	3	3	0	1	3	3	
14	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
15	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	
16	4	3	4	0	0	1	0	1	3	1	
17	4	4	3	3	2	2	3	0	0	3	
18	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	
19	3	0	4	4	3	3	3	4	3	3	
20	4	3	3	3	0	3	0	0	3	3	
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>53</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	<b>43</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.7</b>	<b>2.65</b>	<b>3.75</b>	<b>3</b>	<b>2.15</b>	<b>2.35</b>	<b>2.3</b>	<b>2.25</b>	<b>2.75</b>	<b>3.05</b>	