## Cingles Earlineigs

# La CALIDAD en los SERVICIOS.

## Su medición

Roberto Carro Correo electrónico: rcarro@speedy.com.ar MBA. Docente de la Fac. de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Al examinar el concepto de Calidad entre los directivos de empresas, es bastante frecuente encontrarse con opiniones tecnicistas, que basan la Calidad exclusivamente en las cualidades del producto, tales como "Conformidad con especificaciones", "Tasas de defectos (ppm)", etc., sin hacer consideración a factores de servicio que acompañan al producto. Por esto es que los esfuerzos de mejora de la Calidad van orientados principalmente a reducir los defectos, averías, etc. Sin embargo, cada vez en mayor medida, los clientes demandan bienes y servicio conjuntamente.

De hecho en la economía de EE.UU. los servicios tienen una participación cercana al 70-75 % del PBI, 65 % en Francia y casi 60% en Alemania por mencionar algunos países industrializados y sin ir mas lejos esos valores no están lejos de los de un país como el nuestro.

De hecho la palabra producto se confunde con solamente bienes físicos, cuestión que nos obliga a cambiar los modelos mentales a que esto conlleva.

Si la Calidad de Servicio es tan importante ¿por qué las empresas no miden este factor?

Las respuestas aquí son varias:

•En primer lugar, en ocasiones la empresa no es consciente de la importancia del Servicio para sus clientes. En un reciente estudio realizado por Coopers & Lybrand-Gálgano en una empresa de alta tecnología, sus directivos estimaban que sus clientes valoraban la relación de importancia producto/servicio en un 80/20. La razón era la exclusividad de la tecnología y los altos estándares de Calidad requeridos en sus productos. La misma pregunta hecha a los clientes arrojó un resultado muy distinto. La valoración de la importancia producto/servicio era del 50/50. Ante esta situación, la empresa tuvo que afrontar un cambio de paradigma y poner los medios para proporcionar un servicio integral conforme a las necesidades de sus clientes.

Otra causa es que los servicios, a diferencia de los productos, tienen características intangibles. Normalmente van asociados a experiencias y prestaciones, en los que es difícil establecer estándares. Además, son heterogéneos y su prestación varía de un



día para otro y de un cliente para otro por el alto contenido humano que normalmente tienen. La respuesta telefónica a la petición de un cliente raramente puede ser estandarizada de manera que se asegure su calidad de forma consistente, como se haría con un producto industrial.

• Por último, los servicios son perecederos y se consumen en el instante en que se producen, dándole al cliente una evaluación "en tiempo real" lo que no nos permite controlarlos antes de que lleguen al cliente como hacemos con los bienes exclusivamente.

Por todos estos factores, la medición de la Calidad de Servicio es, cuando menos, un ejercicio no determinista y difícil de traducir a parámetros técnicos. La medición de la Calidad en Servicios es posible realizarla, pero hay que encararla con un enfoque distinto al que tenemos para la Calidad de Producto.

En primer lugar, un servicio es de Calidad sólo si iguala o sobrepasa las expectativas que el cliente tenía con respecto al servicio. Por tanto, la medición de la Calidad del Servicio debe hacerse comparando las expectativas del servicio frente a la percepción del servicio recibido. Este "gap" (brecha) es el que ilustra la mayor satisfacción o insatisfacción del cliente y por tanto, la Calidad del Servicio ofrecido.

Esta medición de la satisfacción de los Clientes debe hacerse de forma activa, es decir, preguntando y comunicándose con los clientes. Es común que se asocie de manera simplista la satisfacción del Cliente al número de quejas recibido, cuando este indicador no es muy representativo habida cuenta que, por término medio, sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan. El resto, no sólo se pierden como clientes, sino que además cuentan su experiencia negativa a otras personas, afectando a su opinión sobre el proveedor del producto.



#### Características de los servicios

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, por lo que esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

\_Intangibilidad: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario.

\_Heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.

\_ Inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio según vimos en la propia definición de calidad de la ISO 9000:2000, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una

vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo.

Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

## Dificultad de determinar la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

La percepción del valor generado por un mismo servicio es relativa a cada experiencia particular de los clientes, debido a ciertas implicaciones:

- La calidad de un servicio es relativa, no absoluta;
- Es determinada por el cliente, no por el proveedor del servicio;
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente;
- La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del

cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

Entonces, si la percepción de la calidad varía de un cliente a otro, y es el mismo quien la determina, ¿cómo se pueden conocer los niveles generales de satisfacción de los clientes para un servicio en particular?

La clave está en concentrar los esfuerzos de la organización en identificar las necesidades de los clientes y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor de un servicio.

El instrumento utilizado para la medición de la Calidad de Servicio consiste en un cuestionario personalizado para el servicio que se pretende medir. En este cuestionario se refleian atributos de Calidad para cada dimensión de la Calidad de Servicio. Estos atributos han sido previamente recogidos de diversas fuentes, pero fundamentalmente de los propios clientes. El encuestado debe valorar expectativas y percepciones para cada atributo. El cuestionario proporciona información completa para analizar los aspectos más valorados por los clientes y dónde se producen las mayores deficiencias. Esta herramienta utilizada adecuadamente proporciona una ayuda muy valiosa para encauzar la mejora en la dirección requerida por los clientes, a la vez que permite asesorar si los esfuerzos y recursos que dedica la empresa para proporcionar sus servicio están distribuidos de acuerdo con las expectativas y valoraciones de los

Servicios Tecnología Profesionales



Sabemos qué significa sumar.

HOSPITAL PRIVADO DE COMUNIDAD



#### > La CALIDAD en los SERVICIOS ...

clientes, que sería el objetivo de una gestión excelente de los servicios.

#### Metodología SERVQUAL

Un modelo formal para la medición de la Calidad de Servicio y la detección de deficiencias en aspectos del mismo es el desarrollado por A. Parasuraman, de la Universidad de Florida, y que constituye una referencia muy extendida para la medición de la Calidad de Servicio.

El modelo conceptual de medición de la Calidad de Servicio, también llamado de los "gaps" parte del concepto de que la Calidad de Servicio se determina comparando el Servicio Esperado con el Servicio Percibido. A esta deficiencia se le llama el "gap 5", y normalmente se evalúa en base a 5 "dimensiones" de la Calidad de Servicio, que son:

- Fiabilidad Habilidad para realizar el Servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de Respuesta Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- E m p a tía: A tención individualizada que ofrecen las empresas a susclientes.

La importancia que los clientes conceden a estas dimensiones no es la misma para cada una. Normalmente son las 3 primeras (Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad) las más valoradas a la hora de evaluar un Servicio, lo que no sorprende, y demuestra que en los "resultados", el "qué" es más valorado que el "cómo".

El Servicio esperado por otra parte depende de factores como:

- Comunicación verbal.
- Necesidades personales.
- Experiencias pasadas
- Comunicaciones externas

La Calidad de Servicio al ser una comparación entre expectativas y percepciones, puede aumentarse mejorando la percepción (actuando sobre las dimensiones de la Calidad de Servicio) o gestionando las expectativas para ponerlas en su justo término (informando al cliente, involucrándolo, etc.).

Las causas por las que se produce una discrepancia entre Servicio esperado y Servicio percibido en ocasiones tienen su origen en factores internos a la propia empresa, y pueden ser debidos:

- •A que no se conocen las necesidades y expectativas de los clientes, y por tanto, carecen de la información necesaria para diseñar un servicio a de cua do. Esto es típico de organizaciones muy jerárquicas, con muchos niveles entre la dirección y el personal de contacto, o en empresas que hacen pocos estudios de marketing (Gap1).
- A pesar de que puedan conocerse estas necesidades, la empresa puede fallar al diseñar el servicio que quiere ofrecer a sus clientes, bien porque considera inviable ofrecer el servicio requerido o bien porque no existe un compromiso firme de la directiva para dar una alta Calidad de Servicio, la rigidez de los horarios de la banca podría ser un ejemplo de esta discrepancia (Gap2).
- •Incluso teniendo un buen diseño de Servicio, la empresa puede fallar a la hora de ejecutar el servicio, resultando en un Servicio percibido por debajo de las expectativas. Esto puede deberse a multitud de factores, entre ellos la ambigüedad de funciones, existencia de conflictos funcionales, desajustes entre las capacidades de los empleados y sus funciones, o la tecnología requerida para desarrollarlas, o también por percepción por el empleado de falta de control, etc. (Gap 3).

• Por último, la empresa puede afectar la Calidad de Servicio efectuando una comunicación externa que no esté en línea con la prestación del Servicio. Esta discrepancia es muy importante por cuanto afecta tanto a las expectativas como a las percepciones y se da en situaciones en las que hay una deficiente comunicación horizontal (por ejemplo: entre Ventas, Producción y Logística) y se



tiende a prometer en exceso (por ejemplo: en cumplimiento de órdenes, envíos, etc.). También se observa con frecuencia en sistemas de franquicias o delegaciones regidas localmente cuando la comunicación externa está centralizada.

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, e s p e c i a l m e n t e e n e m p r e s a s norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo

Cugary Europe

"Delivering Quality Service".

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo.

Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

- a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.
- b) Fiabilidad: implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c) Capacidad de respuesta: representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d) Seguridad (Garantía): son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.
- e) *Empatía:* es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto

del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la capacidad de respuesta (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de elementos tangibles. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas.

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluyen la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 10 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con respecto a cada aspecto particular del mismo.

Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

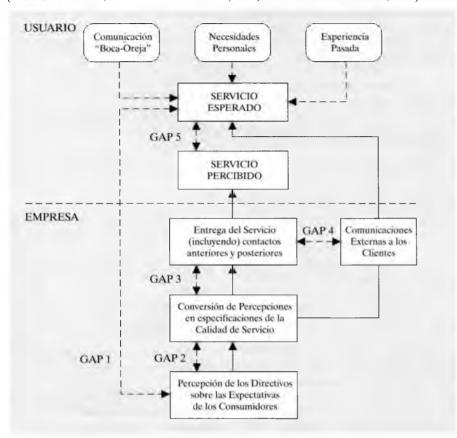
Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

- Brecha 1: evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, va que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.
- Brecha 2: ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.
- Brecha 3: se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.-
- -Brecha 4: se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.
- Brecha 5: esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

## Charle Formase

#### (PARASURAMAN, BERRY Y ZEITHAML, 1991; ZEITHAML Y BITNER, 1996).

LESCALIDATION IN SERVICTOR



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML y BERRY (1985)

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.

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 fijen 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 adecuado (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 resultarás 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

Classing Congressing

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. 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: GAP5 = f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

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.

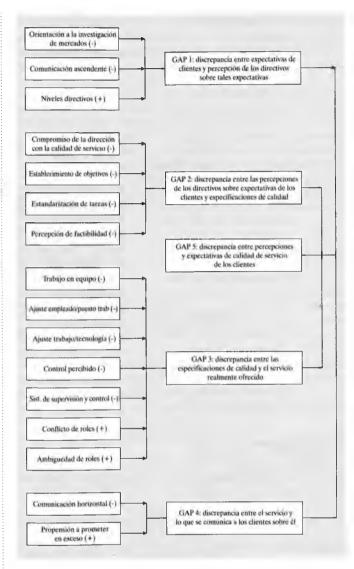


Figura: Modelo ampliado de calidad de servicio. Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)





### La CALIDAD en los SERVETOS

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 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 (Cuervo, 1995). 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 (GAP3)

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 Suares, 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 operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps. (Ver figura 3)

Figura 3: Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

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

Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía -.

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidades a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy

SUPPLICATIONS SE

diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del s i s t e m a comunicaciones

com clier form negg las p las e las c serv super func

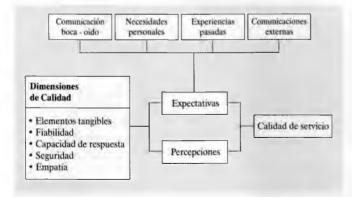
internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y

control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad. En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El gap global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

Figura 4: Modelo SERVQUAL



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan

importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación

externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales. Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Cuadro 1: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliento
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

OF LIFE FLERIFFIED

## Lar CALIffus From tow SERVIC 10 Per

#### DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

#### DIMENSION 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- •Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- •Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

#### DIMENSION 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

## DIMENSION 2: FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores



## DIMENSION 5: EMPATIA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

- •La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- •La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- •La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.





Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico; los ítems habían sido previamente identificados mediante reuniones con grupos de clientes de diferentes tipos de servicio.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos. Una vez se tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

a. Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran. En este apartado se recomienda calcular la mediana y no la media aritmética por no ser ésta última una medida adecuada para la valoración cualitativa (Arapé 1999)

b. Pueden incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-100 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

Existen varias técnicas operativas para asignar pesos a las dimensiones en el cálculo del índice global de calidad del SERVQUAL, de las que destacamos las siguientes:

- a. Pueden darse pesos equivalentes, es decir, asignar la misma importancia relativa a cada dimensión
- b. Puede incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparte 100 ó 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.
- c. Incluir una pregunta en la que se pida una valoración global del servicio recibido y aplicar posteriormente un análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global. Restringiendo la suma de los regresos a 1, éstos serían una aproximación al peso de cada dimensión.
- d. Realizar un análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar que dimensiones son las realmente importantes.

Consideramos que las mejores alternativas son las dos últimas, especialmente la del análisis conjunto. No obstante, en los trabajos empíricos se suelen utilizar las dos primeras, quizás por su mayor simplicidad.

El uso de las dos primeras alternativas puede presentar los siguientes inconvenientes:

- a. La alternativa de asignar pesos equivalentes supone que no tienen por que coincidir necesariamente con las preferencias de los clientes.
- b. La alternativa de preguntar al cliente sobre la importancia de las dimensiones acostumbra presentar el inconveniente, como hemos podido constatar con la base de datos empleada, de que, al no verse realmente obligado a decir qué dimensiones son realmente las importantes, suele repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada una de las dimensiones.

