ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
“MAGÍSTER EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”

TEMA

Modelo de estandarización de cadenas de servicios personales en base a la medición de la satisfacción del cliente

AUTOR
CHRISTIAN DIEGO PÉREZ SOLÓRZANO

Guayaquil- Ecuador

AÑO
2010

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
"MAGÍSTER EN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS"

TEMA

Modelo de estandarización de cadenas de servicios personales en base a la medición de la satisfacción del cliente

AUTOR
CHRISTIAN DIEGO PÉREZ SOLÓRZANO

Guayaquil- Ecuador

AÑO
2010

DEDICATORIA

A mi madre, guía y luz de mi camino,
soporte en mis falencias y consuelo en mis pesares.

A mi esposa e hijos, impulso en mi afán de mejora,
inspiración en la búsqueda de conocimiento
y fuente de fortaleza para continuar cada día.

AGRADECIMIENTO

A mis amigos Diego y Blasco, quienes han apoyado mi afán de superación.
A mis compañeros con quienes compartí día a día el aprendizaje de nuevos conocimientos.
A mis maestros fuente de estos conocimientos y cultores en una formación enfocada a la colaboración y participación.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, así como el Patrimonio Intelectual del mismo, corresponde exclusivamente al **ICM** (**Instituto de Ciencias Matemáticas)** de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

TRIBUNAL DE GRADO

MSc Washington Armas Cabrera
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MSc Gaudencio Zurita Herrera
VOCAL

MSc Byron Villacís Cruz
DIRECTOR DE PROYECTO

EL AUTOR
Christian Diego Pérez S.

INDICE

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

Para identificar las características y aspectos de importancia en el diseño de un modelo de estandarización, se debe comenzar por hacer una revisión de las metodologías previas más reconocidas y que han sido parte del proceso en la búsqueda de un modelo que permita obtener mejores resultados en cuanto a la estandarización de los niveles de satisfacción y fidelización del cliente.

Se iniciará entonces haciendo una breve descripción del significado que tienen las palabras que conforman el titulo de este proyecto, se denomina modelo ya que se pretende sea utilizado como una herramienta de fácil aplicación y gran adaptabilidad a todo tipo de empresas que entreguen servicios. Se enfoca en la estandarización, pues el objetivo de la herramienta es identificar las diferencias percibidas por los consumidores de una marca en la entrega de sus servicios y establecer un procedimiento que los lleve a eliminar estas diferencias. Para identificar estas diferencias se obtendrá un indicador que será la marca o señal de la posición de la empresa de acuerdo a las experiencias de consumo de sus clientes. Este indicador puede ser un número, con un valor que se obtendrá de la aplicación de un ejercicio matemático sencillo a las respuestas de los consumidores de la marca evaluada.

Para diferenciar entre la satisfacción con un producto y la satisfacción con el servicio debemos primero identificar las diferencias mercadológicas de estos. Philip Kotler plantea en su libro de Principios de Marketing la existencia de otras variables adicionales a la tradicional mezcla de Marketing, Kotler señala que adicionalmente a las 4 "P" que se utilizan en el diseño de productos (Product, Price, Place & Promotion), para la mezcla del Marketing de servicios debemos considerar tres adicionales, estas son People, o la gente relacionada con la entrega del servicio, Process, o procedimientos que se llevan a cabo en la entrega del servicio y Physical evidence, que se convierte en la prueba física de la entrega del servicio.

Así mismo debemos recordar que la entrega de servicios debe tener características intrínsecas como son:

a) La falta de propiedad
b) Intangibilidad
c) Inseparabilidad
d) Temporalidad
e) Heterogeneidad

Estas consideraciones en la mezcla de marketing para el diseño de servicios también llevan a una complejidad en la evaluación de su calidad.

Durante décadas la implementación de sistemas de gestión de calidad ha buscado generar indicadores de satisfacción mediante la aplicación de mediciones de la satisfacción de los clientes con servicios o productos, Una definición conceptual de satisfacción reza, "satisfacción es el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto"[1], lo que aplicado a investigación de mercados, plantea una pregunta en términos de cumplimiento, en mayor o

[1] Enciclopedia ENCARTA, Edición 1997

menor grado de esas necesidades, deseos o gustos que dan origen a un consumo determinado.

Esas mediciones han sido la guía del establecimiento de la existencia de conformidades o inconformidades con lo que la empresa plantea y promociona como promesa básica. La gestión de calidad agrupa tres funciones básicas: identificar oportunidades de mejoramiento, generación y monitorización de indicadores y el diseño de nuevos productos o servicios o su reingeniería.

Ahora bien, la importancia de los resultados de investigación ha sido minimizada al punto de no considerarse un índice de gestión y más bien se lo lee como si se tratara solamente de una percepción de los clientes en su relación con una marca determinada. En realidad existen muy pocos modelos de medición de satisfacción que utilicen los resultados de manera tal que se transformen en un método de diagnóstico de la relación existente entre el cliente y la empresa. La generación de indicadores de gestión se utiliza de manera muy básica para hacer una comparación entre la "percepción" del cliente y las acciones de la empresa.

Para poder tener en claro cuál es el enfoque de estos modelos, debemos revisar rápidamente que plantean lo que mayor influencia ha tenido en las empresas que buscan mejorar en función a la satisfacción de sus clientes.

1.1 EL MODELO DE KANO

A fines de la década de los 70's el Dr. Noriaki Kano[2], diseñó un modelo para determinar los niveles de calidad, basado en su estudio de la Teoría de la Higiene[3]-Motivación, redefine la noción de calidad. En aquel momento la mayoría de las definiciones de calidad eran lineales y en una sola dimensión por ejemplo: buena o mala, peor o mejor, pequeña o grande en función de la pérdida que representa para la sociedad, el nuevo modelo integra la calidad en dos dimensiones que son:

1. El grado en el cual el producto o servicio se desempeña.
2. El grado en el cual la intención de uso se satisface.

La relación de los parámetros de la calidad del desempeño con la satisfacción al cliente en una gráfica de dos ejes, define la calidad en una manera más sofisticada. La correlación de la calidad en los dos ejes definida en el modelo de Kano nos presenta diferentes definiciones de calidad.

---

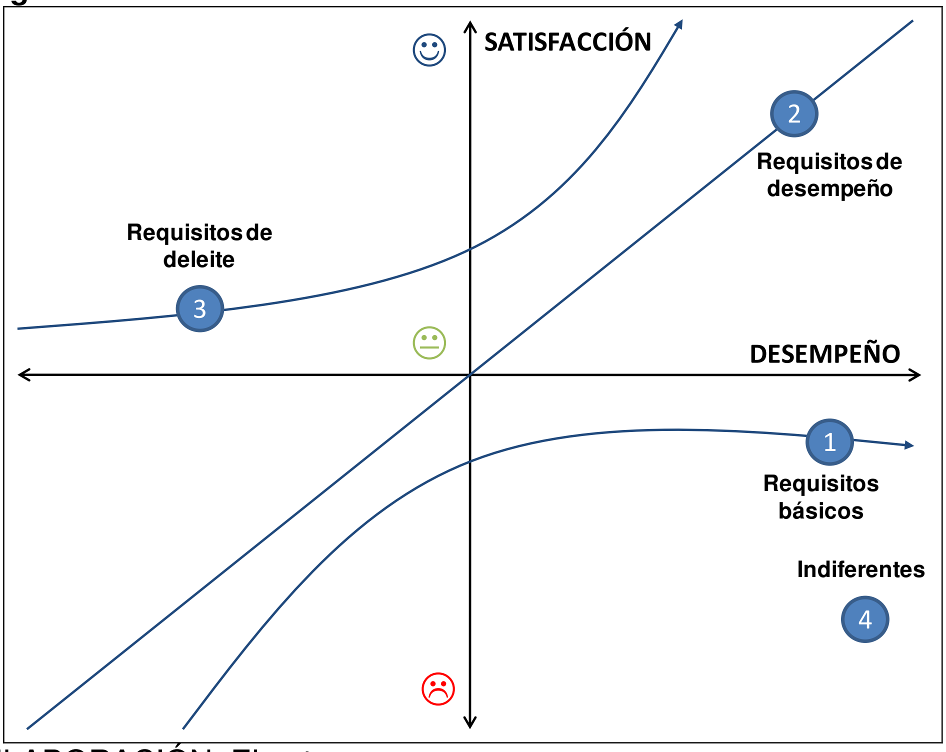
[2] Noriaki Kano es el creador de un programa de esquema simple de la graduación entre las cualidades esenciales y en el que se distinguen las relacionadas con los conceptos de la calidad del cliente. A sistema se lo conoce como el modelo de Kano[1]

[3] Frederick Irving Herzberg fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene, que está influenciada por dos factores,

a.- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

b.- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Figura 1: Modelo de Kano



ELABORACIÓN; El autor

El Modelo de Kano nos permite clasificar la calidad en tres diferentes tipos que son: la Calidad Básica, la Calidad en el Desempeño y la Calidad Excitante.

La Calidad Básica.

"El incumplimiento de los requerimientos implícitos, genera insatisfacción"

La dinámica de la calidad básica señala la existencia de factores que se deben cumplir para evitar la insatisfacción, pero que no logra influenciar en el aumento de satisfacción. Estos factores se consideran como básicos o intrínsecos del servicio, son los requerimientos mínimos que el cliente exige.

1.2 LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO.

"La satisfacción esta en relación directa y proporcional al cumplimiento de los requerimientos de desempeño."

La calidad del desempeño plantea la relación que da el cliente a sus expectativas en factores que están conectados directamente con sus necesidades y deseos, y el cumplimiento de estas expectativas por parte de la empresa en función de demostrar su nivel de competitividad, si el cliente recibe más de lo esperado su satisfacción es mayor, si recibe menos de los esperado su satisfacción es menor.

Calidad de Entusiasmo.

"La Calidad de Entusiasmo es la razón principal, de que los compradores seleccionen proveedores predeterminados"

Este tipo de calidad genera satisfacción a cualquier nivel de ejecución, se la conoce como calidad de entusiasmo porque se genera cuando el cliente recibe algo más, algo que no esperaban o no pensaban que fuera posible. Estos factores sorprenden al cliente y se pueden convertir en el diferenciador de las marcas. Causan mucha satisfacción si se las entrega, pero no la afectan si no están presentes.

1.3 EL MODELO EFMQ.

La European Fundation for Quality Managment (EFMQ)[4] diseñó un modelo que es identificado con las siglas de la fundación y que se basa en la premisa de que: "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". Cada elemento del modelo se evalúa y pondera para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

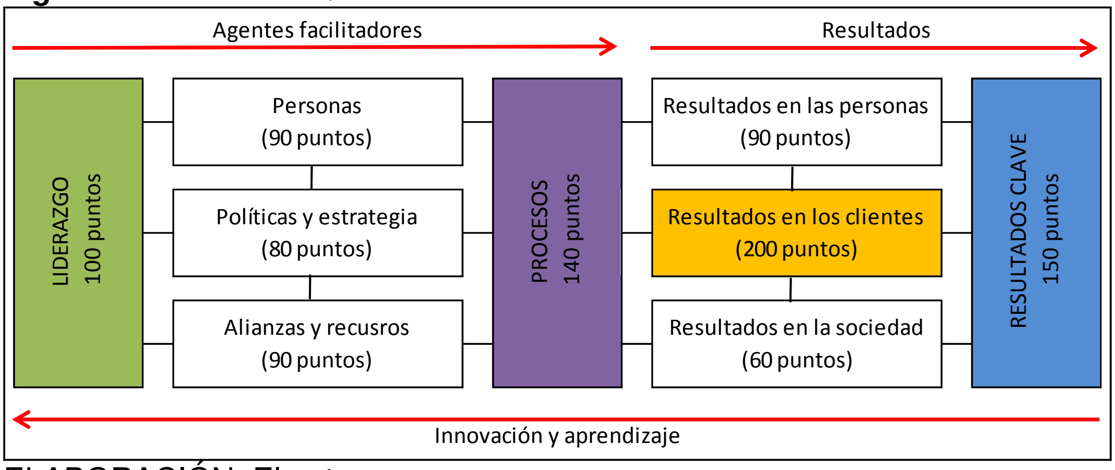
Este modelo se basa en la autoevaluación y en una auditoría externa. La autoevaluación es entendida como un examen sistemático y general de las actividades y resultados de una empresa que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una empresa líder). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada criterio se desglosa en un cierto número de subcriterios que pueden utilizarse, de forma independiente o conjunta, para evaluar el progreso de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad.

[4] Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) La EFQM (European Foundation for Quality Management) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. Actualmente son miembros de esta fundación más de 600 organizaciones, desde multinacionales e importantes compañías nacionales, hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

Figura 2: Modelo EFQM de Excelencia



ELABORACIÓN; El autor

Como podemos ver en este resumen, la investigación de mercados enfocada a la satisfacción del cliente tiene su origen en estos dos modelos, sus bases son muy fuertes en cuanto a la relación de la satisfacción y la gestión de calidad.

Pero el problema que se plantea en adelante es la falta de relación que le dan estos modelos a sus resultados y a las estrategias que deberían seguirse en caso de presentarse resultados negativos. El diagnóstico queda como tal, no se diseña un esquema de posibilidades que pretenda solventar estas posibles insatisfacciones y guie a las empresas en la búsqueda de una mejor relación con sus clientes.

Para esto, trataremos de plantear el uso de estrategias siguiendo el esquema de soluciones del marketing de servicios basado en la teoría de brechas de servicio.

CAPITULO 2

EL MODELO DE BRECHAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA APLICACIÓN DE LA ESCALA SERVQUAL

El siguiente modelo debe ser revisado en un capitulo individual, ya que su aplicación es la base de origen del modelo que se pretende obtener de este proyecto.

2.2 MODELO DE BRECHAS

Como se ha visto, la búsqueda de la excelencia en servicio al cliente ha llevado a los gestores de este campo a buscar un método que les permita generar indicadores de desempeño. En esta búsqueda, se elaboró un esquema basado en las diferencias que se generan entre lo que el cliente recibe y lo que espera recibir, Este esquema fue planteado por Zeithaml, Parasuraman y Berry a finales de los años ochenta[5], se basa en cinco dimensiones (originalmente diez que fueron simplificadas a cinco para facilitar la aplicación) y cinco brechas en la entrega del servicio.

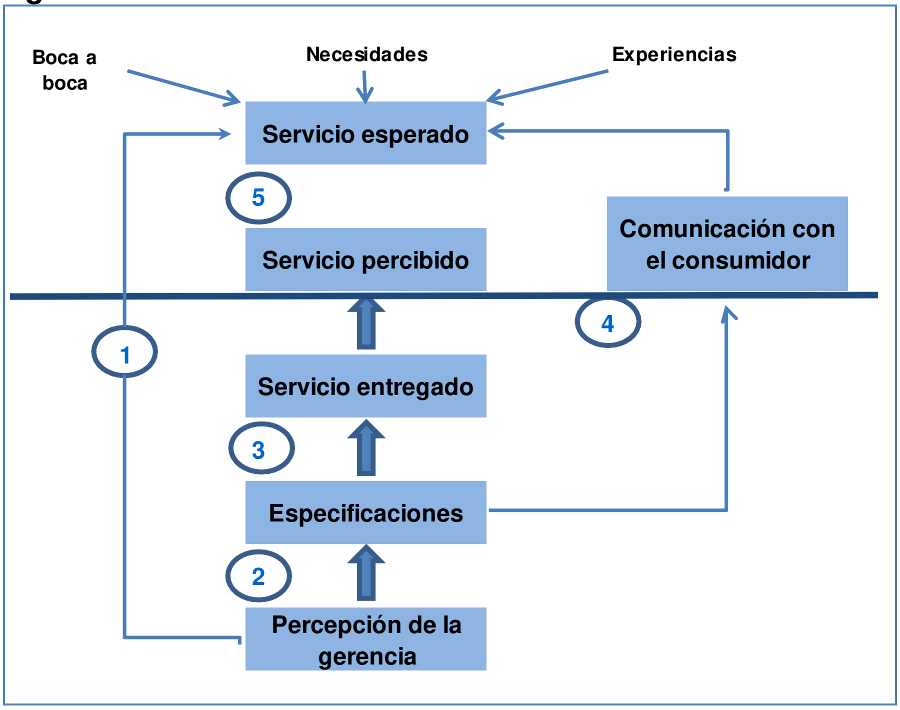
Las dimensiones son las siguientes:

- Fiabilidad: desempeño adecuado y constante (recibo siempre el mismo tipo de servicio, la consistencia de los productos es igual en cada local de la cadena).
- Capacidad de respuesta: capacidad de resolver rápido las necesidades del cliente (la empresa está en capacidad de atender mis requerimientos especiales).
- Seguridad: competencia, credibilidad y cortesía (puedo ver que los empleados de esta empresa están motivados y por lo tanto se esmeran en la entrega del servicio).
- Empatía: accesibilidad, entendiendo al cliente (la empresa y sus empleados hacen que me sienta parte de una familia).
- Elementos tangibles: características físicas del proveedor (me siento muy cómodo y relajado cuando vengo a los locales de esta empresa).

Una experiencia satisfactoria estaría compuesta por una combinación de sentimientos positivos hacia la entrega del servicio en las dimensiones mencionadas. Está satisfacción es la que genera fidelidad por parte del cliente.

[5] Berry, Parasuraman and Zeithaml, "Quality Counts in Services, Too," Business Horizons, May-June 1985, pp. 44-52.

Figura 3: Modelo de Brechas



Elaboración: El autor

La brecha 1 representa las diferencias que existen entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene la gerencia sobre la satisfacción del cliente con la entrega del servicio. Esta brecha se presenta cuando faltan estudios formales de mercado y existe mala comunicación entre el departamento de marketing y la gerencia de la empresa. El cierre de esta brecha se logra mediante la aplicación de herramientas clásicas de marketing: estrategias de gestión de quejas y conocimiento profundo del cliente (análisis de industrias similares, reuniones con clientes claves, focus groups).

La brecha 2 ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las normas y los procedimientos. El inconveniente se da cuando estas normas son ambiguas, están mal redactadas y alejadas de la percepción del cliente o simplemente no existen. Para cerrar esta brecha se necesitan compromisos con la elaboración de objetivos realistas y planificación estratégica que se hallen centrados en el cliente y aceptados por empleados.

La brecha 3 se produce cuando hay diferencias entre lo que se especifica en las normas de servicio y la prestación del servicio. Una de las principales causas de esta brecha es la falta de compromiso por parte del prestador del servicio, dado por falta de motivación, baja comprensión de las políticas empresariales o por una frecuente mala selección del personal y falta de capacitación en las funciones a cumplir. El cierre se logra mediante mejoras en los procesos de recursos humanos y la delegación o empoderamiento de los empleados.

La brecha 4 se da cuando la empresa incumple con su oferta, cuando lo que el cliente recibe no coincide con lo que la empresa promete entregar. Esto es resultado de malas prácticas de comunicación y publicidad, y una tendencia a exagerar lo que la empresa está en capacidad de cumplir. El cierre de la brecha es muy claro, ofertar estando consiente de las capacidades de la empresa para no crear falsas expectativas.

La brecha 5 identifica la diferencia entre las expectativas que tienen los clientes y su percepción del servicio recibido. Se presenta como resultado de las brechas anteriores y para cerrarla se debe considerar todo un proceso de análisis en cada etapa para identificar el origen, siguiendo un esquema basado en el orden de cada brecha.

2.2 LA HERRAMIENTA SERVQUAL

La evaluación del modelo de las brechas se aplica usando un instrumento estandarizado denominado SERVQUAL (Service Quality), que es un formulario diseñado de tal manera que pueda evaluar todos los atributos de interés del negocio (ADJUNTO 1) dando así un valor cuantificado para conocer el nivel de satisfacción del cliente. El formulario SERVQUAL puede ser modificado y adaptado según las necesidades.

No se debe confundir un modelo de calidad, como el modelo SERVQUAL, con una certificación de calidad, como las normas ISO 9000. El modelo de calidad busca la mejora de los procesos mediante la implementación de un esquema de procesos. Un sistema de certificación intenta demostrar que un sistema determinado puede ser considerado como de calidad mediante la entrega de productos o servicios elaborados de manera estandarizada.

Para que la implementación del modelo de calidad se lleve a cabo correctamente, se necesita cumplir con las siguientes etapas: elevación de la empresa hacia una cultura de calidad, implementación del modelo de calidad y obtención de una certificación de calidad.

El seguimiento que exige el proceso de mejora continua será dado por la obtención de indicadores de gestión provenientes de la evaluación continua en la aplicación del modelo SERVQUAL.

El modelo de calidad SERVQUAL se basa en la premisa de que calidad es cumplir las expectativas del cliente, por lo tanto es necesario conocer cuáles son esas expectativas. Este es un modelo de calidad centrado en el cliente y por tanto muy útil dentro de un proceso de mejora continua. El objetivo es identificar si existen brechas entre las expectativas y el servicio, es decir, que el resultado de la evaluación no sea de cero o positivo (el servicio es inferior a las expectativas del cliente o consumidor).

Pero sin duda alguna para el modelo que plantea este proyecto es indispensable incluir una nueva dimensión de evaluación, la relación del precio y el valor que la dan los consumidores a los bienes o servicios. Esta nueva dimensión nos permitirá también probar una hipótesis, “los consumidores de servicios están dispuestos a sacrificar ciertos aspectos en la entrega de los mismos en función al precio que pagan”

Para comprobar esta hipótesis se aplicará también un segmento de preguntas en las que se contrapondrá las diferentes dimensiones contra el precio/valor del servicio, y se solicitará la priorización de cada una de las dimensiones para obtener los valores de ponderación para la calificación total de las evaluaciones.

CAPITULO 3

IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA E INVESTIGACIÓN EN CAMPO

Ahora bien, se sabe que la herramienta a utilizar para obtener la información necesaria e implementar un modelo de evaluación de la calidad del servicio será SERVQUAL, esta herramienta se presenta como la mejor opción en la búsqueda de información debido sobre todo a que su formulación y estructura le permite adaptarse a cualquier tipo de negocio y enfocarse en que lo más importante es la calificación de los atributos del negocio por parte del cliente.

Pero bien, se presenta ahora la interrogante, ¿Cómo lograr que estos indicadores de gestión nos lleven a lograr estandarizar el servicio en todas las tiendas de una cadena de servicios? En este momento se debe definir el esquema de investigación que utilizaremos para la aplicación del modelo SERVQUAL adaptado con el nuevo cuestionario (ANEXO 2), la planificación de la investigación deberá considerar parámetros como tamaño de la cadena, target del cliente de la cadena y sobre todo método de recolección de la información.

Es el momento de definir el esquema de investigación para la obtención de los valores que formaran los indicadores de satisfacción, Se iniciará esta etapa aplicando un estudio de carácter exploratorio que permita obtener un diagnóstico de la situación de la empresa en el mercado y alinear los objetivos de la investigación con el enfoque empresarial.

De la correcta elaboración del plan de investigación depende la obtención de información que permita cumplir con los objetivos del modelo, por lo tanto se procederá a diseñar el esquema de investigación de manera tal que facilite su aplicación y maximice la obtención de resultados válidos para el modelo.

3.1 OBTENIENDO LA DATA OPERATIVAMENTE

Como exige un correcto esquema de investigación, es importante tener bien identificado al grupo objetivo ya que la selección de este marco muestral llevara a la obtención de información de características especificas para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, en este caso será conformado por usuarios de las cadenas de servicio evaluadas, utilizando una herramienta de investigación ya probada y que se adapta con facilidad a cualquier tipo de empresa de prestación de servicios, nos queda por definir el muestreo y el sistema de recolección de la data.

MUESTREO

Es importante definir el tamaño de la muestra ya que dependiendo del marco muestral de cada investigación se podrá presupuestar la inversión en tiempo y costo operativo, pero para lograr una muestra que sea una guía para obtener resultados efectivos y que no represente una barrera para el mantenimiento de la relación con la empresa prestadora de servicios, debemos hacer las siguientes observaciones:

- La aplicación de una formula de muestreo deberá considerar como universo a la base total de clientes de la empresa, pensando que la empresa X se dedica a la comercialización de bienes de consumo masivo y que por su influencia geográfica atiende a una población de al menos 100 000 usuarios, se supone que la aplicación muestral con un margen de error del 5%, buscando una representatividad del 95% y con la consideración de que el hecho de ser clientes de la empresa cuyos servicios se evaluaran, el cumplimiento del atributo de selección será de 0,95; obteniéndose como resultado que será necesario levantar 370 casos válidos. Pero esta muestra será representativa del total de usuarios de la marca y no de cada una de las tiendas por lo que para el objetivo, este tipo de muestreo no sería efectivo.

- Hacer el levantamiento de encuestas a usuarios de la marca y darle un número específico de encuestas a ser levantadas en cada tienda permitirá considerar con la misma relevancia los resultados individuales en la comparación de los indicadores que se obtengan en el análisis de calificación de atributos.

- Establecer la frecuencia de recolección de información, considerando sobre todo que será necesario que la experiencia de consumo permanezca presente en la mente del usuario del servicio y que más importante aún es utilizar la información previa para poder medir la evolución de los atributos del servicio evaluado, El diseño del tracking[6] de levantamiento debe adaptarse a las necesidades del marco muestral y a la capacidad económica de la empresa que contrate la investigación.

- En cuanto a la determinación del marco muestral, se considerará la obtención de la información adaptándose a la estructura que se conforma por el comportamiento del cliente en relación a la marca evaluada.

- Seleccionar el tipo de levantamiento de información, si será telefónico, por intercepción o de auto llenado por parte del cliente.

Tras considerar estas observaciones, para cada caso se debe obtener la mejor opción en cuanto a muestreo y método de recolección así, si la empresa que se evalúa es una cadena de tiendas de conveniencia, que tiene en promedio 100000 transacciones al mes, conformada por 20 tiendas distribuidas geográficamente por toda la ciudad; si existe un alto compromiso por parte de los directivos de esta empresa en cuanto a colaborar para obtener los mejores resultados, la recomendación de selección de muestral deberá considerar una muestra de 100 casos válidos por tienda y por mes, en busca de poder cuantificar los resultados individuales de cada tienda y suponiendo que la empresa que presta el servicio mantiene correctamente su base de datos y no tendría inconveniente en que sea utilizada para la investigación, esta conformaría el marco muestral y la encuesta sería llevada de manera

[6] Tracking Poll es una metodología de investigación de mercados creada para obtener información específica en segmentos seleccionados con varias aplicaciones de levantamiento de campo periódicas en un lapso de tiempo determinado.

telefónica. Los reportes de investigación serían entregados de manera mensual.

Pero si la cadena de tiendas tiene 5 000 transacciones por mes, con un total de 5 tiendas la recomendación sería levantar la información en un periodo de tres meses, mediante intercepción. Se deberían levantar 33 encuestas cada mes, la distribución de la muestra deberá tener en cuenta los hábitos de consumo de los clientes de la marca.

Es sumamente importante que se diseñe la muestra de manera tal que cumpla con la estructura demográfica y de comportamiento del consumidor de las marcas evaluadas, pero también es importante que el tracking se diseñe de manera tal que no cause un malestar económico para las empresas. En el caso de la tienda de conveniencia el costo mensual de levantar 2000 encuestas mensuales sería muy alto, pero si se diseña un tracking especial que considere levantar la información de manera simultánea en las 20 tiendas tres veces al año, considerando el primer levantamiento como una línea basal (punto de origen) de las evaluaciones y diseñando una distribución de la información que considere el levantamiento de campo por seis ocasiones durante el periodo de un año (TABLA 1) para cada tienda de la cadena, podemos obtener información permanente de los consumidores de la marca.

TABLA 1

	TIENDA_1	TIENDA_2	TIENDA_3	TIENDA_4	TIENDA_5	TIENDA_6	TIENDA_7	TIENDA_8	TIENDA_9	TIENDA_10	TIENDA_11	TIENDA_12	TIENDA_13	TIENDA_14	TIENDA_15	TIENDA_16	TIENDA_17	TIENDA_18	TIENDA_19	TIENDA_20
MES_1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MES_2	X			X			X			X			X			X			X	
MES_3			X			X			X			X			X			X		
MES_4		X			X			X			X			X			X			X
MES_5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MES_6	X			X			X			X			X			X			X	
MES_7			X			X			X			X			X			X		
MES_8		X			X			X			X			X			X			X
MES_9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MES_10	X			X			X			X			X			X			X	
MES_11			X			X			X			X			X			X		
MES_12		X			X			X			X			X			X			X

Este sistema de distribución del tracking deberá estar potenciado por la entrega de informes estadísticos mensuales para cada levantamiento y adicionalmente, informes comparativos después de la segunda y tercera evaluación del total de las tiendas. (Meses 8 y 12).

En conclusión, el muestreo deberá ser diseñado de manera especial para cada empresa según su giro de negocio, su base de clientes y las características del consumo del servicio especifico que entregue. Se deben considerar para la muestra la frecuencia de consumo per cápita del servicio ofertado, el tamaño de la base de clientes, el número de tiendas y la frecuencia con la que se deberá obtener la información logrando de esta manera que la muestra represente correctamente la estructura de consumo del negocio evaluado.

3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Ahora bien, definida ya la muestra, se procede con la aplicación de los cuestionarios a la base de clientes, nuevamente se considera la estructura del negocio para definir el tipo de contacto, como ya se señalo anteriormente, si la base de datos de la empresa es manejada eficientemente y existe la apertura para su uso en la investigación, será esta base la que lleve a seleccionar el levantamiento de campo mediante contacto vía telefónica. Este tipo de contacto tiene como inconveniente la falta de contacto personal con el entrevistado y además un alto porcentaje de encuestas incompletas.

Si lo que se busca es garantizar que la experiencia de consumo este presente y fresca en la mente del consumidor se deberá levantar la información mediante intersección de los entrevistados en las áreas cercanas a las tiendas de la marca evaluada, para este tipo de levantamiento de datos se debe pensar en entregar un incentivo a los participantes de la investigación, ya que resultaría muy difícil lograr el contacto y mantenerlo hasta el final de la entrevista.

Pero si lo que se busca es que los resultados de la investigación reflejen, además de los objetivos ya mencionados, las percepciones de los consumidores considerando variables de segmentación geográficas o socio demográficas, se deberá estructurar el esquema de levantamiento de datos en hogares, lo que obligará también a realizar modificaciones en el cuestionario, la aplicación de filtros y preguntas dirigidas a obtener características del consumo sobre el servicio evaluado. El problema con este sistema es que podría generar que el cuestionario sea muy largo y afectaría la calidad de la información levantada.

Al tener ya seleccionado el sistema de levantamiento se procede a seleccionar al equipo de encuestadores, se realiza la capacitación pertinente y la prueba piloto de las herramientas. Cuando los posibles inconvenientes han sido considerados y solventados se podrá iniciar el levantamiento de información

CAPITULO 4

ANALISIS Y DISEÑO DEL REPORTE ESTADÍSTICO

Del levantamiento de campo se obtendrá una base de datos a la que se llamará data, esta data ya procesada o tabulada debe pasar a convertirse en un valor promedio para cada variable en cada tienda investigada, así, tendremos los valores de cada tienda para llevar a cabo el análisis comparativo entre las mismas.

Pero también se realizará una ponderación de estos valores para obtener el índice general de cada tienda, esto es el valor de calificación ponderado para cada una de las tiendas evaluadas. Para obtener el resultado general de la marca nuevamente se generará el promedio de los resultados de cada una de las tiendas evaluadas.

El uso de valores promedio para esta parte del análisis se justifica en la necesidad de obtener una medida de tendencia que nos permita identificar las preferencias de los consumidores de manera general, además al obtener un valor individual se facilita el análisis comparativo de resultados y permite evidenciar las diferencias entre las calificaciones de cada variable.

El análisis estadístico permitirá obtener estos resultados, y la aplicación del esquema de análisis señalará cuales son las variables críticas en cada negocio evaluado, así, utilizando un mismo cuestionario se podrá identificar cuáles son los atributos considerados como básicos, cuáles son considerados como necesarios y cuáles como no indispensables, además el valor de ponderación que se obtenga permitirá también establecer una priorización de las dimensiones evaluadas para poder trabajar con mayor énfasis en las que presenten mayor importancia pero menor calificación por parte de los consumidores.

4.1 ANÁLISIS ESTADISTICO DEL MODELO

A continuación, para facilitar la comprensión del análisis que plantea el modelo se presenta un ejemplo aplicado a una empresa ficticia con 5 tiendas en la que se ha aplicado una muestra de 100 casos válidos para cada una de ellas.

a. SENSIBILIDAD AL PRECIO

En este segmento de la investigación el análisis es muy sencillo, los resultados totales se comparan directamente para verificar la importancia que el cliente le da a cada dimensión en relación a la importancia que tiene el precio del servicio.

A.-	La marca que le dé mejor precio	**70,34%**
B.-	La marca que tenga mejor infraestructura	29,66%

A.-	La marca que le dé mejor precio	**54,35%**
B.-	La marca le entrega mayor consistencia en sus servicios	45,65%

A.-	La marca que le dé mejor precio	**51,23%**
B.-	La marca que tenga mejor atención al cliente	48,77%

A.-	La marca que le dé mejor precio	**54,23%**
B.-	La marca que le da más seguridad y confiabilidad	45,77%

A.-	La marca que le dé mejor precio	46,13%
B.-	La marca que muestra mayor preocupación hacia el cliente	**53,87%**

En este ejercicio se pude observar como la mayor diferencia entre las respuestas se presenta en la comparación entre el precio y la infraestructura de donde el interés por el precio supera ampliamente a la preocupación por la infraestructura de la empresa. Pero también muestra como la preocupación de la marca por el cliente es una dimensión que supera al precio, lo que señala la necesidad de poner esmero en cumplir con los atributos que componen esta dimensión sin tener consideración en el cambio de precio que pueda sufrir el servicio por esta razón.

b. PRIORIZACIÓN DE ATRIBUTOS (DIMENSIONES)

En la priorización de atributos se obtendrá como resultado los valores de ponderación de las dimensiones de servicio evaluadas, para esto se utilizará nuevamente los valores generales de la base de datos, y en base al resultado ponderador, de manera única en el análisis posterior de los resultados de cada tienda de la marca evaluada.

	BASE	PONDERADOR
La infraestructura	45	0,090
Consistencia en el servicio	75	0,150
Atención al cliente	73	0,146
Seguridad y confiabilidad	87	0,174
Preocupación hacia el cliente	119	0,238
Precio / Valor	101	0,202

En este caso se ve como el valor más importante es el que representa a la preocupación por el cliente, seguido del que representa a precio/valor, mientras el menos importante se le designa a la dimensión de infraestructura. Estos valores servirán para construir el índice general para la marca y para cada una de las tiendas evaluadas.

c. EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

Para obtener los resultados de la evaluación de los atributos se procede a obtener las calificaciones promedio de cada atributo.

Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.

Calificaciones	Frecuencia	%	PROMEDIO
1	3	3%	0,03
2	9	9%	0,18
3	11	11%	0,33
4	15	15%	0,6
5	28	28%	1,4
6	24	24%	1,44
7	10	10%	0,7
Σ	100	100%	**4,68**

De igual manera se obtiene la tabla de promedios por cada tienda evaluada.

Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.

	Frecuencia	Calificación promedio
Tienda 1	100	4,7 / 7
Tienda 2	100	5,1 / 7
Tienda 3	100	4,5 / 7
Tienda 4	100	4,9 / 7
Tienda 5	100	5,0 / 7
Total	500	4,8 / 7

La obtención de promedios continua hasta completar la tabla donde constarán los resultados de cada variable por cada tienda, aquí también se promediarán las calificaciones de cada variable hasta obtener los resultados por dimensiones.

	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	**Total**
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	**4,9**	**4,7**	**5,1**	**4,8**	**5,3**	**5,0**
Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.	4,8	4,6	5,0	4,7	5,1	**4,8**
Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.	4,7	4,5	4,9	4,6	5,0	**4,7**
Los empleados de XYZ, tienen apariencia limpia.	5,3	5,0	5,5	5,2	5,7	**5,3**
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.	4,9	4,7	5,1	4,8	5,3	**4,9**
CONSISTENCIA EN LA ENTREGA DEL SERVICIO	**5,4**	**5,1**	**5,6**	**5,3**	**5,8**	**5,4**
Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	5,3	5,0	5,5	5,2	5,7	**5,3**
Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.	5,5	5,2	5,7	5,4	5,9	**5,5**
En XYZ realizan bien el servicio a la primera.	5,2	4,9	5,4	5,1	5,6	**5,2**
En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.	5,7	5,4	5,9	5,6	6,1	**5,7**
En XYZ insisten en mantener registros libres de errores.	5,3	5,0	5,5	5,2	5,7	**5,3**

ATENCIÓN AL CLIENTE	**5,2**	**5,0**	**5,4**	**5,1**	**5,6**	**5,3**
Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	5,4	5,1	5,6	5,3	5,8	**5,4**
Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.	5,9	5,6	6,1	5,8	6,3	**5,9**
Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.	5,3	5,0	5,5	5,2	5,7	**5,3**
Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	4,8	4,6	5,0	4,7	5,1	**4,8**
Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.	4,7	4,5	4,9	4,6	5,0	**4,7**
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD	**4,9**	**4,7**	**5,1**	**4,8**	**5,3**	**4,9**
El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.	5,1	4,8	5,3	5,0	5,5	**5,1**
Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ	5,0	4,8	5,2	4,9	5,4	**5,0**
Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.	4,8	4,6	5,0	4,7	5,1	**4,8**
Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	4,7	4,5	4,9	4,6	5,0	**4,7**
PREOCUPACIÓN POR EL CLIENTE	**4,8**	**4,6**	**5,0**	**4,7**	**5,1**	**4,8**
En XYZ le dan una atención individualizada.	3,5	3,3	3,6	3,4	3,8	**3,5**
En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	5,7	5,4	5,9	5,6	6,1	**5,7**
En XYZ se preocupan por cumplir con sus intereses.	5,1	4,8	5,3	5,0	5,5	**5,1**
Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas	4,9	4,7	5,1	4,8	5,3	**4,9**

PRECIO / VALOR	**4,7**	**4,5**	**4,9**	**4,7**	**5,1**	**4,8**
En XYZ le entregan el servicio por un precio razonable.	4,2	4,0	4,3	4,1	4,5	**4,8**
En XYZ usted puede (MENCIONAR EL SERVICIO QUE ENTREGA LA EMPRESA) por poco dinero.	4,7	4,5	4,9	4,6	5,0	**4,8**
En XYZ el dinero que pagó corresponde a la calidad de servicio que recibo.	5,3	5,0	5,5	5,2	5,7	**4,8**

Para obtener la calificación definitiva de cada tienda y la calificación general de la marca se utilizarán los promedios de cada dimensión evaluada y se aplicarán los valores de ponderación obtenidos en la etapa de priorización.

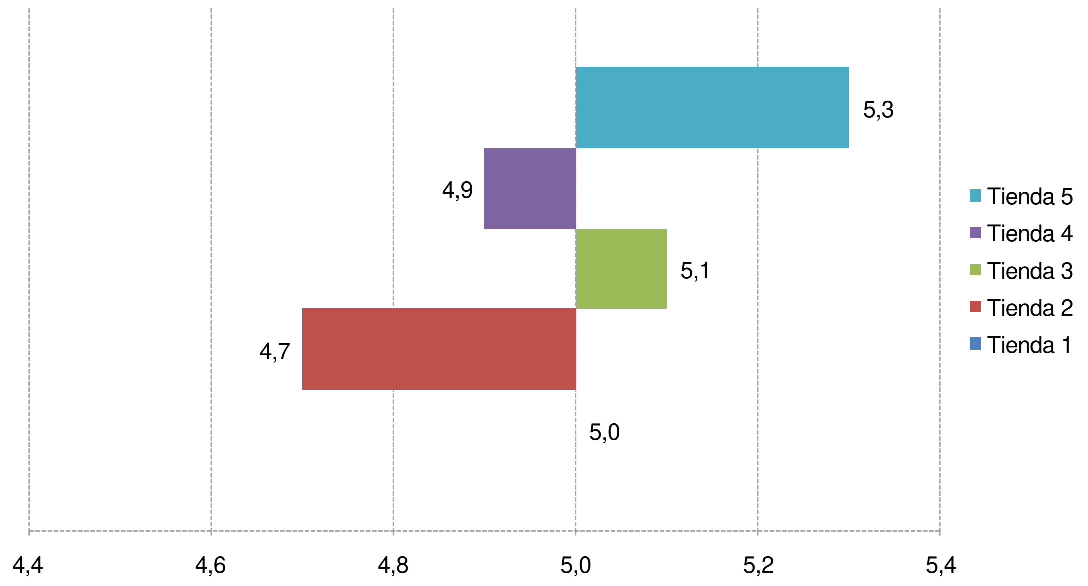
	PONDERADOR	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5	**Total**
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	0,09	4,9	4,7	5,1	4,8	5,3	5,0
CONSISTENCIA EN LA ENTREGA DEL SERVICIO	0,15	5,4	5,1	5,6	5,3	5,8	5,4
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,15	5,2	5,0	5,4	5,1	5,6	5,3
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD	0,17	4,9	4,7	5,1	4,8	5,3	4,9
PREOCUPACIÓN POR EL CLIENTE	0,24	4,8	4,6	5,0	4,7	5,1	4,8
PRECIO / VALOR	0,2	4,7	4,5	4,9	4,7	5,1	4,8
CALIFICACIÓN PONDERADA		**5,0**	**4,7**	**5,1**	**4,9**	**5,3**	**5,0**

Finalmente se realiza un análisis de diferencias significativas entre los valores obtenidos para lograr representar las diferencias que percibe el cliente de una marca específica entre una tienda y otra.

4.2 DISEÑO DEL REPORTE ESTADÍSTICO

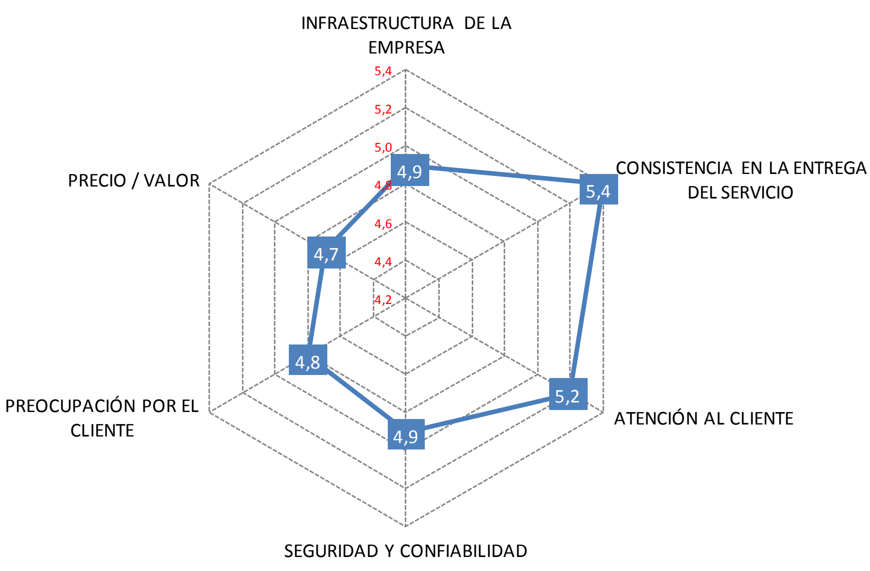
Para el diseño del reporte estadístico se irán presentando los resultados de lo general a lo específico, Iniciando con un gráfico en que se compara la calificación total de la marca, que será utilizado como eje del gráfico, contra las calificaciones totales de cada tienda (grafico 1):

Gráfico 1 - Calificación General por Tienda

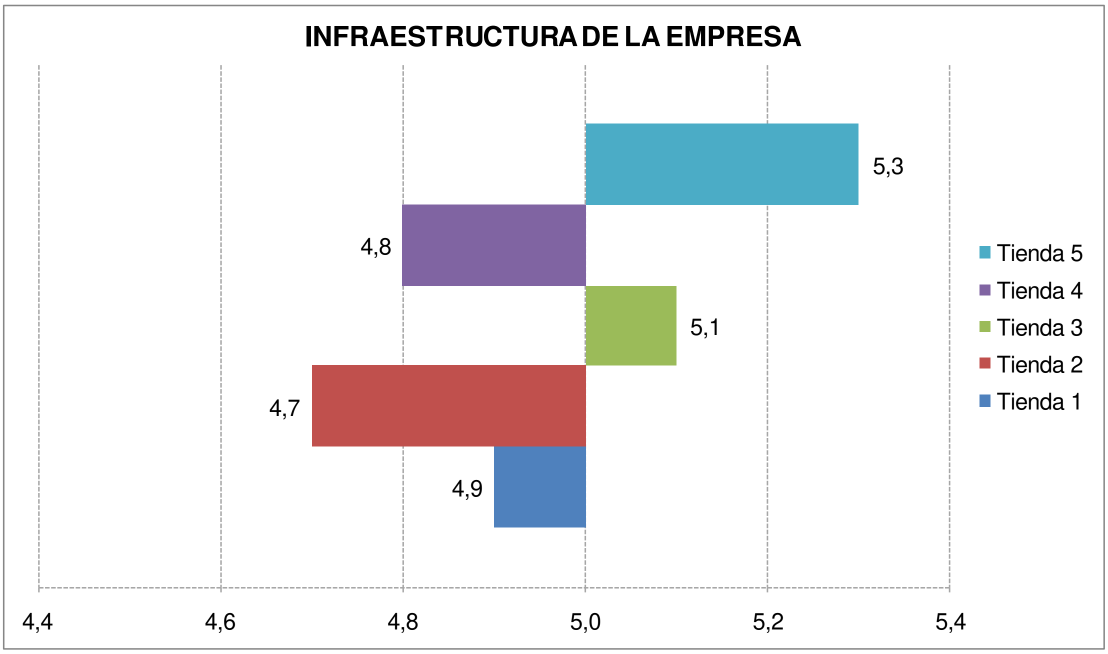


Continua la presentación de un grupo de gráficos en los que se representa las calificaciones otorgadas a cada dimensión evaluada para cada tienda se preparará un gráfico individual (Gráfico2):

Tienda 1



Después se prepararán una serie de gráficos en los que se pueda comparar los resultados de cada dimensión por cada tienda, utilizando como eje el resultado general de la dimensión para la marca evaluada (Gráfico 3):



Para el análisis de los resultados individuales de los atributos evaluados que conforman cada categoría, se utilizará un formato en el cual se podrá observar las diferencias que existen entre los resultados generales y los resultados individuales de cada marca resaltando los datos donde existan mayores diferencias:

Dimensión: Infraestructura De La Empresa

	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 4	Tienda 5
Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.	0,0	**-0,3**	0,1	-0,1	**0,3**
Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.	0,0	**-0,3**	0,1	-0,1	**0,3**
Los empleados de XYZ, tienen apariencia limpia.	0,0	**-0,3**	0,1	-0,1	**0,3**
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.	0,0	**-0,3**	0,1	-0,1	**0,3**

Este tipo de relación entre los datos permitirá diferenciar entre la tienda mejor evaluada y la peor evaluada; los resultados de la tienda que obtenga las mayores calificaciones serán consideradas como el estándar de la marca.

El análisis de los resultados estadísticos llevará a la determinación de cuáles son las aéreas en que la marca debe trabajar y es aquí donde se relacionan los resultados obtenidos de manera objetiva, se podrá encontrar que las calificaciones recibidas por la marca en las dimensiones de preocupación por el cliente e infraestructura presentan diferencias marcadas de manera negativa en relación al promedio de la marca, en este caso para las recomendaciones y conclusiones se recurrirá a los resultados de los bloques de preguntas de sensibilidad al precio y priorización, así, si bien ambas dimensiones presentan aspectos negativos y se debe trabajar en eliminar las brechas existentes, se debería trabajar con mayor énfasis y rapidez en el cierre de la brecha en la dimensión de preocupación por el cliente que es la que mayor influencia tiene en los consumidores para el ejemplo que llevamos a cabo.

CAPITULO 5

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La búsqueda de un índice de satisfacción del cliente muestra el interés de los empresarios por lograr fidelizar a sus consumidores, aumentar su cartera de clientes y por ende, las utilidades de la empresa. Las empresas que no aplican la investigación de mercados para conocer a sus clientes están destinadas a sucumbir en el mercado ante la presencia de mayores y mejores competidores.

Pero aún más allá, la adopción de un modelo que guíe a la empresa en un proceso de mejora continua, enfocado a satisfacer cada vez más y mejor a sus clientes, permitirá a las empresas afrontar los cambios de mercado estando mejor preparados, minimizando así el riesgo que estos cambios traen consigo y de la misma manera permitiendo que sus consumidores reconozcan el esfuerzo de la empresa por otorgarles cada vez un mejor servicio para su satisfacción.

La implementación del modelo propuesto tiene algunas exigencias para las empresas. Es necesario que la empresa se encuentre en un momento de transición hacia una nueva cultura empresarial.

Dado que este modelo está basado en un sistema de gestión de calidad, los requerimientos específicos para que la empresa inicie este proceso son:

a. Documentación.- Reglamento de la empresa, mapa de procesos claro y completo, manual de procedimientos y descripciones de los puestos.

b. Planificación.- Definición de objetivos, establecimiento de estrategias, acciones y políticas para lograr estos objetivos.

c. Compromiso.- La participación de todos los miembros de la empresa para la consecución de los objetivos planteados.

Cuando la empresa ha decidido iniciar el proceso de mejora continua, la selección de un modelo determinado puede llevarle a obtener resultados que en mayor o menor medida guíen a la empresa por el camino de la fidelización de sus clientes.

Pero en ese camino es importante identificar cuáles son las cualidades que la empresa tiene como ventaja competitiva y, si se conoce, cuál es su situación en cuanto a la competencia y sus propios atributos. En este sentido el módulo de priorización de dimensiones que se propone en el actual modelo permitirá identificar claramente cuáles son los factores que mayor importancia tienen para el cliente y cuál es la posición de la empresa en cuanto al cumplimientos de estos atributos.

Ahora bien, el objetivo principal del modelo es lograr que se convierta en una herramienta que guíe a los empresarios a determinar cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo para que el servicio que se oferta se entregue de la misma manera en cualquiera de las tiendas y por cualquiera de los colaboradores que se encuentren debidamente capacitados para hacerlo. Así se vuelve la vista nuevamente a la teoría de brechas del servicio, para el cierre de las brechas en sus distintos niveles, la teoría de Gap's identifica estrategias puntuales para cada caso en que se deben cerrar esas brechas, dado que la entrega del servicio se relaciona con las brechas 3 y 4 notamos que son esas mismas estrategias las que deben ser utilizadas para el proceso de mejora continua.

5.1 RELACIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO Y LA ENTREGA MISMA DEL SERVICIO

La brecha tres comprende la relación entre el diseño de estándares de servicio orientados al cliente y la entrega misma del servicio, los factores que generan esta brecha son[7]:

Deficiencias en las políticas de recursos humanos	• Crear políticas eficientes de reclutamiento, con el fin de seleccionar a los empleados con aptitudes de servicio. • Disminuir la ambigüedad de la función y los conflictos con el papel que se juega en el servicio mediante una clara comunicación. • Crear sistemas de evaluación y compensación, con el fin de recompensar a los empleados por su servicio en lugar de sólo por su productividad. • Delegar autoridad en los empleados (empowerment). • Estimular el trabajo de equipo.
La oferta y la demanda no son iguales	• Buscar suavizar los picos y valles en la demanda. • Ajustar la mezcla de clientes para emplear la capacidad del servicio durante los tiempos de poca demanda.
Los clientes no desempeñan bien sus papeles	• Informar a los clientes sobre sus papeles y responsabilidades. • Asegurar que los clientes no se afecten unos a otros en forma negativa.
Problemas con los intermediarios del servicio	• Emplear estrategias de control, asociación o empowerment, con el propósito de eliminar los conflictos de canal respecto de los objetivos y el desempeño. • Eliminar los conflictos de canal respecto de costos y recompensas. • Implantar estándares de servicio e incentivos para controlar la calidad y la uniformidad. • Equilibrar la tensión entre empowerment y control.

[7] La información relativa al cierre de brechas corresponde a la presentación elaborada por Ricardo Intriago, Gerente General de Pacific Card para el modulo de Marketing de Servicios de la Maestría de Investigación de Mercados de la ESPOL de la promoción 2007 – 2009, ha sido utilizada con su autorización por presentar de manera concisa y clara la información necesaria en este punto del proyecto.

5.2 RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO Y LA PROMESA DE OFERTA

La brecha 4 se origina cuando la promesa de la oferta no se iguala con el desempeño en la entrega del servicio, para el cierre o corrección de las insatisfacciones en este aspecto se considerarán las siguientes estrategias:

Falta de comunicación integral en el marketing de servicio	• Observar las comunicaciones externas sólo como una de las partes de la estrategia general, que también incluye comunicación de marketing interactivo y comunicación de marketing interno. • Desarrollar un programa decidido de marketing interno.
Administración ineficiente de las expectativas del cliente	• Educar a los clientes respecto del servicio. • Hacer promesas realistas. • Negociar las promesas irreales. • Restablecer las expectativas del cliente cuando sea necesario.
Promesas exageradas	• Asegurar que la publicidad plantee las promesas adecuadas. • Asegurar que lo que plantea el personal de ventas corresponda con lo que se entrega. • Asegurar que las pistas de la evidencia física coincidan con la calidad que se entrega.
Comunicación horizontal inadecuada	• Abrir los canales de comunicación entre los departamentos de ventas y operaciones. • Abrir los canales de comunicación entre los departamentos de publicidad y operaciones. • Asegurar que las políticas y procedimientos sean iguales en sucursales o unidades.

Las estrategias señaladas deben cumplir con el objetivo de satisfacer al cliente, pero, ¿garantizan estas estrategias la estandarización en la entrega del servicio?

La respuesta depende de la capacidad de las empresas de adaptarse a las necesidades del mercado, si se logra identificar falencias en la entrega del servicio y mediante la aplicación del modelo de medición de satisfacción vemos que las fallas se están registrando en todas las tiendas de la cadena, tendremos sin duda alguna una falla en el diseño del servicio, por el contrario, si las fallas se dan en solo una o en algunas de las tiendas pero no en su totalidad estamos en presencia de una falla en la entrega del servicio.

Si se supone por un momento que las calificaciones recibidas por una empresa de la que forman parte 5 tiendas tienen calificaciones inferiores al índice promedio en cuanto a los atributos de la dimensión de atención al cliente, es decir el índice de satisfacción de la marca es de 4,3 sobre 5 puntos posibles y el índice de satisfacción de la dimensión de atención al cliente fue de 3,7, con una calificación máxima de 4,0 y una mínima de 3,3 en diferentes tiendas. En este caso se logrará identificar en que parte del servicio se encuentra la falla, nuevamente si se detecta que la falla se encuentra en que las expectativas del cliente en cuanto a la atzención que brinda el personal de la empresa son my altas y al contrastarse con la experiencia en la entrega del servicio genera una insatisfacción en los clientes, se verá que el problema radica en la inadecuada comunicación, aplicando entonces las estrategias necesarias para solventar este inconveniente, una combinación de estrategias puede ayudar de mejor manera, así, si se está sobre ofertando inconscientemente, se aplicarán estrategias de comunicación, asegurando que la publicidad plantee las promesas adecuadas. Pero también se buscarán soluciones en cuanto a la entrega del servicio, capacitación al personal, sistemas de evaluación y compensación con el fin de recompensar a los empleados por su servicio en lugar de sólo por su productividad.

Así los pasos a seguir para implementar el modelo en una empresa son:

1. SITUACIÓN INICIAL
    a. Preparación de la documentación necesaria
    b. Establecimiento de objetivos empresariales
    c. Participación y compromiso directivo y operativo

2. PLANIFICIACIÓN DE INVESTIGACIÓN
    a. Diseño de la muestra
    b. Selección del sistema de recolección de información
    c. Levantamiento de campo

3. ANÁLISIS
    a. Tabulación de datos
    b. Análisis estadístico de resultados
    c. Identificación de problemas en la entrega del servicio
    d. Identificación del origen de la brecha

4. ACCIONES
    a. Selección de las estrategias correctivas
    b. Implementación de las estrategias
    c. Nuevo levantamiento de campo
    d. Evaluación de los resultados
    e. Acciones correctivas

5.3 INCUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL MODELO

Como se señala, las empresas que apliquen este sistema tendrán una herramienta eficaz para mejorar su relación con el cliente, basados en la entrega de un servicio consistente en cada una de sus tiendas.

¿Pero qué sucede si la aplicación del modelo no da como resultado la estandarización y por lo tanto la mejora del servicio?

Pues bien, es momento de revisar los requerimientos para la empresa, los documentos redactados de manera incorrecta pueden ser los causantes de la falla en la entrega del servicio, si en el reglamento no existen disposiciones de sanción o premio por desempeño de los empleados, si no se ha planificado un esquema de capacitación para los empleados dentro del cumplimiento de las funciones a él encargadas según la descripción de su cargo, muy difícilmente este podrá alinearse con los objetivos de la empresa, por lo tanto será el también un cliente insatisfecho y esta insatisfacción llevará a una incorrecta entrega del servicio generando un circulo vicioso de inconvenientes y por lo tanto pondrá en riesgo la imagen de la marca y su aceptación en el mercado.

Puede darse también que la causa del incumplimiento de estos objetivos radique en una mala selección de las estrategias correctivas y esto puede suceder cuando no se han identificado correctamente las brechas en el servicio, en este caso es necesario regresar a la investigación de mercado y revisar los resultados, evaluar nuevamente los niveles de cada tienda y comprarlos con el estándar y el promedio general de la marca. Cuando las brechas continúan se debe revisar la relación existente con el personal encargado de cada proceso, es importante asegurarse que el compromiso con el sistema de mejora continua está presente en todos los involucrados para la entrega del servicio.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

Los resultados de la aplicación de este modelo deberán llevar a las empresas que lo apliquen a obtener información directa sobre la percepción de sus clientes y las expectativas que estos tiene en cuanto a su relación con la empresa.

En la búsqueda de satisfacer todas las necesidades de sus clientes, en el cumplimiento del objetivo de cerrar las brechas que la entrega del servicio pueda estar generando, los empresarios están en la obligación de utilizar herramientas como la presentada para lograr determinar cuáles son las áreas en las cuales se debe trabajar para lograr fidelizar a sus clientes.

La aplicación de estrategias de mejora continua, y sobre todo el diseño de tácticas que permitan cumplir con lo planteado en las estrategias, se convertirán en un reto para las empresas que vean como necesidad propia la satisfacción de las necesidades del cliente, pero siempre desde un punto de vista objetivo considerando que, los colaboradores de la empresa también son sus clientes, y que mucho de la satisfacción que estos sienten se manifiesta en el afán que tienen de satisfacer las necesidades de los consumidores del servicio.

Inversión, capacitación, veracidad y conocimiento son las armas que permitirán a los empresarios lograr demostrar a sus clientes que en realidad lo que la empresa busca es dar un servicio, en un mercado tan competitivo como el actual, donde el uso de tecnologías ha apresurado las comunicaciones entre los clientes, en una época en que el "boca a boca" se ha potenciado gracias al uso de estas tecnologías, una empresa que no esté cumpliendo con su promesa básica, una empresa que no esté dando importancia a sus clientes tanto internos como externos, será una empresa que les de armas a sus competidores para ganarle en la captación de una parte más grande del mercado.

La ventaja competitiva que obtienen las empresas que trabajan en función de la satisfacción de los clientes se verá siempre recompensada con clientes más fieles y mayores ganancias. Para servir como soporte de esta ventaja, las empresas cuentan cada vez más con herramientas diseñadas para ayudar a gestionar su desempeño, esta gestión debe ser realizada de manera profesional y buscando siempre que sus resultados generen oportunidades para las empresas.

Finalmente se debe reconocer que solamente las empresas que trabajen cada día en ser mejores lograrán ser sustentables en el tiempo y sus fortalezas serán reconocidas por la competencia, convirtiéndose en líder a seguir, potenciando sus resultados económicos, esto también generará que quienes participen como socios estratégicos de estas empresas sean proveedores o clientes internos, podrán verse beneficiados de la aplicación de este modelo ya que exigirá participación y compromiso de su parte, pero generará también para ellos oportunidades de mejora y cuando se cumpla el cierre de las brecha las existentes, permitirá que las relaciones comerciales de estas empresas se conviertan en relaciones a largo plazo, generando también una estabilidad en que se asentará la estandarización en la entrega del servicio.

BIBLIOGRAFIA

Paul Szwarc - Researching Customer Satisfaction and Loyalty (How to find out what people really think) - 2005 - KOGAN PAGE London.

Michael E. Porter- Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior) – 2000 – COMPAÑÍA EDITORIAL CONMTINENTAL México.

Philip Kotler – Administración del Marketing (Análisis, planeación y control) – 1980 – PRENTICE HALL Estados Unidos.

Berry, Parasuraman and Zeithaml, Quality Counts in Services, Too – 1985 - BUSINESS HORIZONS - United States

José Antonio Lastres – Aplicación del Modelo de Rasch en la Gestión de recursos humanos y calidad de servicios – 2006- Colección E-Books FYDE Canarias.

Naresh K. Malhotra - Investigación de mercados - 2004 - PEARSON EDUCACIÓN – México

Jan Carlzon - El momento de la verdad – 1991 - ED. DÍAZ DE SANTOS - Madrid

Roger G. Schroeder - Administración de operaciones: toma de decisiones en función de operaciones – 1992 - Editorial McGraw – Hill – México

Hector Bajac, Pablo Fernández – La Gestión del Marketing de servicios – 2003 – EDICIONES GRANICA – Argentina

Christian Grönroos – Marketing y Gestión de servicios – 1997 - ED. DÍAZ DE SANTOS - Madrid

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO GENERICO SERVQUAL

ASPECTOS TANGIBLES
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

1.- Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.
Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

2.- Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.
Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

3.- Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.
Los empleados de XYZ, tienen apariencia pulcra.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

4.- En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

FIABILIDAD
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

5.- Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

6.- Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.
Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

7.- Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.
En XYZ realizan bien el servicio a la primera.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

8.- Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.
En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

9.- Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.

En XYZ insisten en mantener registros exentos de errores.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

SENSIBILIDAD
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

10.- En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

11.- En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

12.- En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

13.- En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

SEGURIDAD
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

14.- El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes
El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

15.- Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

16.- En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes
Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

17.- En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

EMPATIA
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

18.- Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.
En XYZ le dan una atención individualizada.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

19.- Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

20.- Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.
Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

21.- Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.
En XYZ se preocupan por sus mejores intereses.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

22.- Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.
Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO

SENSIBILIDAD AL PRECIO
Cuando usted elige una empresa para satisfacer sus necesidades en cuanto a (MENCIONAR EL SERVICIO AL QUE SE RELACIONA LA MARCA EVALUADA), usted prefiere:
1.- A.- La marca que le dé mejor precio o B.- la marca que tenga mejor infraestructura
A □ **B** □

2.- A.- La marca que le dé mejor precio o B.- la marca le entrega mayor consistencia en sus servicios
A □ **B** □

3.- A.- La marca que le dé mejor precio o B.- la marca que tenga mejor atención al cliente

A □ **B** □

4.- A.- La marca que le dé mejor precio o B.- la marca que le da más seguridad y confiabilidad

A □ **B** □

5.- A.- La marca que le dé mejor precio o B.- la marca que muestra mayor preocupación hacia el cliente

A □ **B** □

PRIORIZACIÓN DE ATRIBUTOS

Cuando usted elige una empresa para satisfacer sus necesidades en cuanto a (MENCIONAR EL SERVICIO AL QUE SE RELACIONA LA MARCA EVALUADA), ¿a cuál de los siguientes atributos le da usted mayor importancia? POR FAVOR SEÑALE CON EL NUMERO UNO A LA MÁS IMPORTANTE Y CONTINUE HASTA LLEGAR AL NÚMERO 7 PARA LA MENOS IMPORTANTE

6.- La infraestructura

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

7.- Consistencia en el servicio

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

8.- Atención al cliente

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

9.- Seguridad y confiabilidad

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

10.- Preocupación hacia el cliente

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

11.- Precio / Valor

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

12.- Los equipos de XYZ, tienen la apariencia de ser modernos.

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

13.- Las instalaciones físicas de XYZ, son visualmente atractivas.

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

14.- Los empleados de XYZ, tienen apariencia limpia.

1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

15.- Los materiales relacionados con el servicio que utiliza XYZ (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

CONSISTENCIA EN LA ENTREGA DEL SERVICIO
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

16.- Cuando en XYZ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

17.- Cuando usted tiene un problema con XYZ, muestran un sincero interés en solucionarlo.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

18.- En XYZ realizan bien el servicio a la primera.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

19.- En XYZ concluyen el servicio en el tiempo prometido.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

20.- En XYZ insisten en mantener sus registros libres de errores.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

ATENCIÓN AL CLIENTE
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

21.- Los empleados de XYZ, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

22.- Los empleados de XYZ, le sirven con rapidez.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

23.- Los empleados de XYZ, siempre están dispuestos a ayudarles.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

24.- Los empleados de XYZ, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

25.- Los empleados de XYZ, le dan una atención personal.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

26.- El comportamiento de los empleados de XYZ, le transmite confianza.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

27.- Usted se siente seguro en sus transacciones con XYZ
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

28.- Los empleados de XYZ, son siempre amables con usted.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

29.- Los empleados de XYZ, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

PREOCUPACIÓN POR EL CLIENTE
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

30.- En XYZ le dan una atención individualizada.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

31.- En XYZ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

32.- En XYZ se preocupan por cumplir con sus intereses.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

33.- Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

PRECIO / VALOR
(1 nada de acuerdo, 7 muy de acuerdo)

30.- En XYZ le entregan el servicio por un precio razonable.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

31.- En XYZ usted puede (MENCIONAR EL SERVICIO QUE ENTREGA LA EMPRESA) por poco dinero.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □

32.- En XYZ el dinero que pago corresponde a la calidad de servicio que recibo.
1 □ **2** □ **3** □ **4** □ **5** □ **6** □ **7** □