



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica



**"DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA
PARA MEDIR LA CALIDAD
EN UN PROCESO DE SERVICIO"**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO MECANICO



Presentado por:

RITA GUADALUPE RODRIGUEZ ULLOA



GUAYAQUIL

ECUADOR

AÑO
1995

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Antonio Viteri, Director de Tesis, por su ayuda y colaboración prestada para la realización de este trabajo.

A la Compañía, en la cual se pudo llevar a cabo la parte práctica del presente trabajo.

A Jorge Abad por todo el apoyo y estímulo prestados en cada momento.

A Xavier Segovia y a todos mis amigos que han sabido apoyarme.

A mis padres y a la ESPOL por la formación brindada.

DEDICATORIA

A DIOS

A MIS PADRES

A MIS ABUELITOS


A MIS HERMANOS

A JORGE

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)



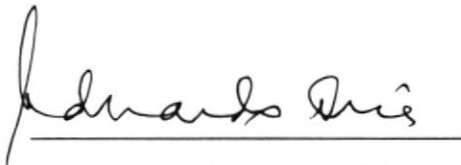
RITA RODRIGUEZ ULLOA



ING. EDUARDO RIVADENEIRA
SUB DECANO DE LA FACULTAD
DE INGENIERIA EN MECANICA



ING. ANTONIO VITERI
DIRECTOR DE TESIS



ING. EDUARDO ORCES
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



ING. JORGE FELIX
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

RESUMEN

“ Vamos hacia una economía simbólica (de servicios), lo que hoy en día compra un cliente no es un simple producto, sino el valor que para este representa ” *Humberto Serna*.

El valor para el cliente está dado por una serie de atributos que acompañan al producto y que son intangibles, como por ejemplo, la agilidad en el tiempo de entrega, la amabilidad de los funcionarios de la empresa, etc. La satisfacción del cliente depende del grado en que la empresa (sea ésta de manufactura o de servicio) le entregue lo que él espera; es decir que cumpla con sus expectativas en cuanto a esos atributos intangibles. La presente tesis describe una metodología que permite medir estos atributos en un proceso de servicio, la misma que ha sido aplicada a la industria de fabricación de envases de hojalata.

Una de las principales actividades sobre las que se ha basado ésta metodología, es conocer las percepciones que tienen los clientes de ésta compañía, sus necesidades y los factores o atributos que consideran importantes para su satisfacción; determinando así, la Calidad del Servicio que está ofreciendo la compañía, sus debilidades y fortalezas, y cosecuentemente tomar acciones sobre las mismas.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VII
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS	XI
CAPITULO I	
CALIDAD DE SERVICIO: DEFINICIONES BASICAS	
1.1. ¿ Qué es el servicio ?	13
1.2. La importancia de la Calidad del Servicio	17
1.3. ¿ Qué es un cliente ?	22
1.4. Conocer al cliente: ¿ Para qué ?	28
1.5. Los momentos de Verdad	31
1.5.1. Modelo de un Momento de Verdad	33
CAPITULO II	
EL PROCESO DE CALIDAD DE SERVICIO	
2.1. ¿ Qué es el Proceso de Servicio ? (Ciclo de Servicio)	38
2.2. ¿ Cómo representar el proceso de servicio ?	41
2.3. Procesos de Servicio vs Procesos de Manufactura	43

2.4. Atributos del Proceso: Factores generadores de satisfacción	45
2.5. Los estándares en la Satisfacción del Cliente	47
2.6. Causas Potenciales de Deficiencia en la Calidad de los Servicios	48
2.6.1. Discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido	48
2.6.2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad	50
2.6.3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio	52
2.6.4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa	53

CAPITULO III

LA MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS PROCESOS DE SERVICIO: DESARROLLO

3.1. En qué consiste la medición	54
3.2. La medición y las estrategias de cambio	56
3.3. Desarrollo de la metodología de la medición: Etapas y factores claves	58
3.3.1. Planeación de la medición	58
3.3.2. Realización de la medición	61
3.3.4. Verificación de la medición	63
3.3.4. Acciones correctivas	63
3.5. Reportes que se generan: Libreta de Calificaciones	65



CAPITULO IV

IMPLANTACION: PUESTA EN PRACTICA DE LA METODOLOGIA

4.1. Planeación de la medición	68
4.2. Definición del Plan de Muestreo	74
4.2.1. Elaboración de los instrumentos de medición	75
4.3. Automatización del procesamiento de datos	78
4.4. Reporte de resultados (Libreta de Calificaciones)	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFIA	114

INDICE DE TABLAS

	Pág.
2.1. Procesos de Manufactura vs Procesos de Servicios	44
3.1. Libreta de Calificaciones de clientes de HMO	67
4.1. Segmentación del mercado del cliente objetivo de la Compañía X	74
4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X	102
4.3. Tabla de puntuación de cada atributo según el criterio GUT	101
4.4. Libreta de Calificaciones. Calificación de la Calidad del Servicio de la Compañía X	107
4.5. Parámetros de Calidad de Servicio (ISO INCONTEC 10004) ..	108

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
1.1 Diferentes conceptos de Servicio	15
1.2 Tendencias de la Nueva Era	18
1.3 Características importantes de un cliente	24
1.4 Perfil de un cliente en la impresión de revistas	25
1.5 Algunas ventajas que se obtienen de escuchar a los clientes ..	30
1.6 Modelo de un Momento de Verdad	34
2.1 Ciclo de servicio para un cliente en un supermercado	39
2.2 Mapeo del proceso de Servicio en un Restaurante	42
2.3 Representación de un atributo y las respectivas variables que intervienen	46
4.1 Ciclo de servicio para un cliente de la Compañía X	73
4.2 Imagen de la Compañía X	79
4.3 Principales cualidades de la Compañía X	80
4.4 Principales deficiencias de la Compañía X	81
4.5 Calidad del Producto	82
4.6 Acuerdo entre compañías sobre embalaje	83
4.7 Embalaje óptimo	84
4.8 Personal con conocimientos sobre temas a tratar	85
4.9 Información clara	86
4.10 Información oportuna	86
4.11 Información actualizada	87
4.12 Tiempo de espera para ser atendido	88

4.13 Amabilidad en la atención	88
4.14 Respuesta a sus necesidades	89
4.15 Servicio antes de la venta	90
4.16 Servicio después de la venta	90
4.17 Forma de pago	91
4.18 Precio de los productos	91
4.19 Frecuencia de reuniones para definición de relación comprador - proveedor	92
4.20 Comunicación telefónica	93
4.21 Comunicación por fax	93
4.22 Comunicación escrita	94
4.23 Servicio de despacho	95
4.24 Cumplimiento del tiempo de entrega	95
4.25 Tiempo de entrega de facturas	96
4.26 Cantidad del producto entregado	96
4.27 Atención oportuna de reclamos	97
4.28 Solución oportuna de problemas	98
4.29 Solución ágil de problemas	98
4.30 Solución amable de problemas	99

CAPITULO I

CALIDAD DEL SERVICIO: DEFINICIONES BASICAS.

1.1. ¿ Qué es el servicio ?

Nos encontramos ante la transición de una economía fundamentada en la manufactura a una fundamentada en el *servicio*, siendo ésta, una de las tendencias más importantes en el mundo de hoy.

Podemos señalar que los servicios se caracterizan por tener consecuencias, pero no forma. No pueden almacenarse ni conservarse físicamente, y su consumo suele ser simultáneo a su producción.

Es habitual confundir los servicios con los productos y las buenas maneras. Sin embargo, un servicio no es un objeto físico que pueda conservarse o apropiarse. Por ejemplo cuando pagamos por el uso de una habitación de hotel, únicamente salimos de ella con la experiencia que en ella obtuvimos. Cuando viajamos en barco disfrutamos del transporte en ese medio, pero no nos convertimos en sus propietarios. Un servicio no es un sirviente, pues puede prestarse sin intervención de persona alguna, y aún cuando intervenga alguien, únicamente lo hará formando parte de un proceso.

Para familiarizarnos con lo que es el servicio, se han citado varios conceptos de algunos autores conocidos:

“ El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo ”. Jacques Horovitz.

“ El servicio es el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios ”. Jacques Horovitz.

“ El servicio es todo trabajo que se realiza para otra persona. Los servicios se prestan porque satisfacen las necesidades del cliente mejor de lo que lo haría él mismo ”. J. M. Juran.

“ El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria. Y ésta se da cuando la percepción y las expectativas son positivas y cuando se controla el reflujo. En realidad el saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que esperaba es la esencia misma del acto de servicio ”. Joan Ginebra.

“ Algunos dicen que el servicio es un resultado psicológico y en gran parte personal, algo diferente del producto físico que se proporciona. Otros manifiestan que el servicio es lo que el cliente dice que es, es un proceso ”. Augusto Pozo Pino.

“ El servicio es una estrategia gerencial para sobrevivir y permanecer en el tiempo. Es el reto de crear una nueva cultura ”. Humberto Serna.

En la Figura 1.1 se presenta un esquema en el cual podemos observar las partes más importantes de los conceptos mencionados anteriormente, sobre el *servicio*.



Dentro del concepto de servicio se pueden señalar las siguientes características:

1. *Es intangible*. No se puede tocar, es observable por el cliente y está sujeto a su evaluación.
2. *Es continuo*. Su prestación se realiza *antes, durante y después* de la venta, es decir el servicio tiene una secuencia temporal.

3. *Es perecible.* Se da y se produce en el mismo momento.
4. *Se basa en promesas básicas.* Toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa, comunicarla con toda claridad y, sobre todo, atenerse a ella.
5. *Es integral.* Depende de muchos procesos y los procesos dependen de muchos detalles, sin embargo estos procesos pueden ser vistos o no por el cliente.
6. *Siempre deja una huella mental en el cliente.* Deja una imagen grabada en el inconsciente del cliente. El cliente siempre recordará a una compañía *por su buen servicio o por su mal servicio*. En el caso que lo señale de *un buen servicio* es porque el cliente ha recibido una satisfacción a sus expectativas, mientras que si lo señala de *mal servicio* será porque quedó insatisfecho.
7. *Agrega valor* al producto. El cliente puede interpretar de diferentes formas el valor que el proveedor agregue a sus productos.

1.2. La importancia de la Calidad del Servicio.

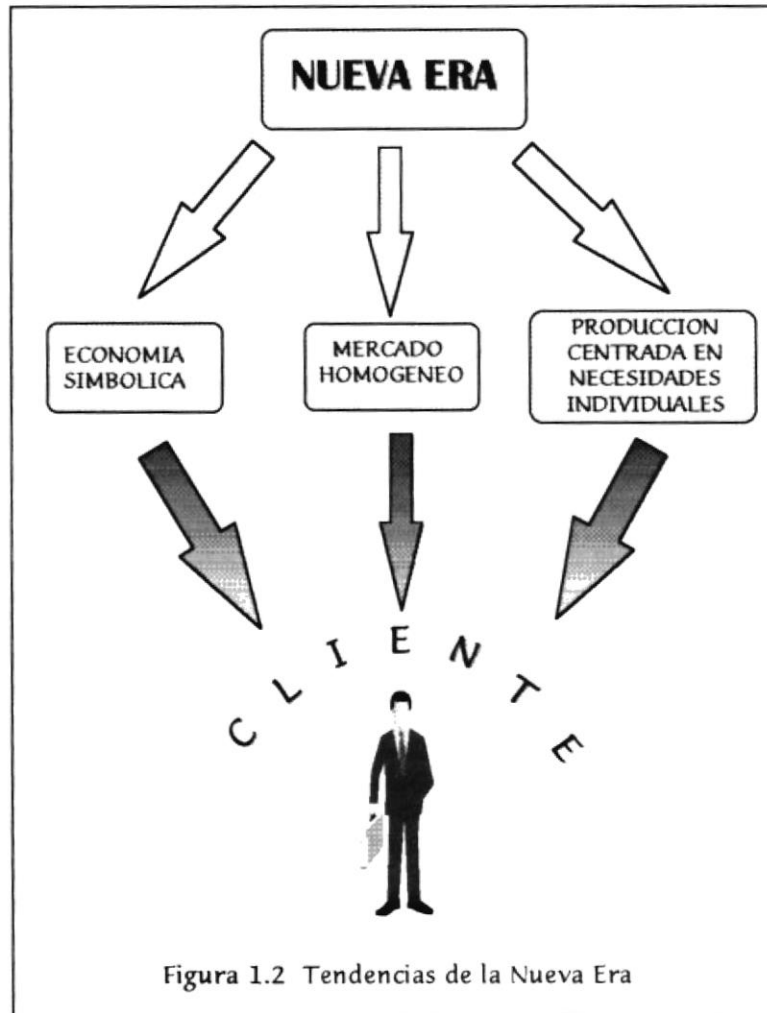
Nos encontramos frente a una nueva era: la *era de los intangibles* o *era de la economía simbólica*, una economía simbólica es una economía en la que se le da más valor a lo intangible que a lo tangible, es decir que si un cliente paga una cantidad de dinero por una hamburguesa (comida rápida), para el cliente puede tener más valor la agilidad en la entrega, que el mismo valor de la hamburguesa; pero, por qué también la llamamos, la era de los intangibles ? porque todo ese proceso de servicio que acompaña al producto no se puede tocar; su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados.

También nos encontramos frente a un mercado sumamente diferente al que estábamos acostumbrados a ver, este mercado es más competitivo, más estandarizado, *más homogéneo*, donde sus productos tienen diferencias casi imperceptibles.

En esta nueva era nos encontramos frente a un cliente, tanto interno como externo diferente, el interno exige más respeto, más oportunidades, mayor participación, mayor poder de decisión dentro de las empresas; mientras que el cliente externo es más educado, tiene más opciones para elegir y mayor capacidad de negociación.

Frente a estas nuevas realidades las compañías tienen que diferenciarse en base al valor que le agreguen a sus productos, y

como se señaló en el subtítulo anterior el *servicio* es la mejor estrategia para lograrlo.



La Figura 1.2 nos muestra en resumen las nuevas tendencias de las que hemos tratado anteriormente, y a la que está dirigido nuestro entorno.

Toda esta dinámica nos conduce a cambios urgentes e indispensables. Las organizaciones tienen que integrarse e investigar constantemente su entorno, deben volcarse al mercado con nuevas estrategias, una de ellas es la de *mejorar, cada vez más la calidad del servicio* que las empresas ofrecen.

Vender un servicio no sólo significa vender el compromiso de hacer algo; también *significa vender la forma en que se hace*. La mayoría de los clientes que ya conocen un buen servicio con una compañía no querrán correr el riesgo de experimentar un mal servicio con una compañía nueva. Sin embargo *dentro de ciertos límites*, estos clientes estarán dispuestos a pagar un precio levemente superior a cambio de la garantía de un buen servicio y por esta misma razón, las compañías que se diferencian por su buen servicio, piden precios más altos en sus productos, logrando márgenes de beneficios superiores en comparación a otras. Estas son unas de las razones por las que la calidad del servicio se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos de muchas empresas.

La adopción de *la calidad de servicio como base para una estrategia empresarial* es una opción atractiva para compañías que encuentren cada vez más difícil competir sobre la base del precio o la tecnología solamente.

En base al análisis de diferentes autores y de casos de compañías, la calidad del servicio debe apoyarse en:

- a) *Escuchar al cliente*, él es el verdadero juez de la calidad. Sus sugerencias deben ser tomadas en cuenta.
- b) *Superar las expectativas razonables*. Hay que dar más dentro de límites razonables, porque siendo el cliente quien determina el nivel de excelencia, él siempre quiere más.
- c) *Formular promesas básicas superiores a la competencia*. Una empresa que quiera distinguirse en el servicio debe formular compromisos que le permitan acercarse a los deseos del cliente, y salir ganando de la comparación que se haga con la competencia.
- d) *Ser coherentes*. Se debe cumplir lo que se ofrece.
- e) *Disminuir la diferencia entre las necesidades y lo que se recibe*. La empresa debe conocer las necesidades y expectativas de los clientes, con la finalidad de disminuir cada vez más la diferencia entre la forma como se presta el servicio y lo que los clientes esperan.
- f) *Centrarse en torno a los procesos que le dan servicio al cliente*. Debe tomar toda una serie de pautas de comportamiento (políticas) que soporten estos procesos y tomen en cuenta todos los detalles de los mismos.
- g) *Prestar atención a los componentes de la Calidad en el servicio*. Como nos hemos dado cuenta, la calidad del servicio es algo que no se puede tocar (calidad intangible); sin embargo, en la prestación del servicio hay cosas que se pueden observar, medir, palpar (calidad tangible), estos componentes contienen

una serie de subcomponentes, que debemos de tomar en cuenta en una estrategia para mejorar la calidad en el servicio:

La calidad en el servicio *como intangible* contiene los siguientes subcomponentes:

- Conducta humana, dentro de la cual podemos destacar la disposición mental, la cortesía (respeto, buenos modales, simpatía), disposición física (sonreír).
- Hábitos físicos, como apariencia (pulcritud, limpieza, orden).
- Hábitos mentales, dentro de ellos tenemos la aptitud para mejorar, el trato (escuchar, explicar).

La calidad del servicio, en su prestación tiene elementos que se pueden observar, medir, palpar, que *son tangibles*, tales como:

- Facilidad de acceso a la compañía, ya sea geográficamente (puerta de entrada, localización) o funcionalmente (teléfono, horas de atención).
- Capacidad de respuesta como rapidez, precisión, seguimiento.
- Seguridad ya sea física o financiera.
- Confianza en cuanto a que se trate de una empresa creíble, empresa de la que se puede depender.
- Tecnología dura, en cuanto a su construcción, distribución, instalaciones, equipos.

1.3. ¿ Qué es un cliente ?

Se han citado algunos conceptos de autores:

“ Cuando de verdad ofrecemos al comprador todo aquello que el espera encontrar y cuando además cuidamos el tratamiento adecuado para el reflujo, el comprador queda satisfecho. Y esta satisfacción induce la repetición. Y la repetición satisfactoria crea adicción. El comprador se convierte en cliente. Un cliente es un comprador adicto ”. Joan Ginebra.

“ Un cliente es un ser humano. Viene en todos los tamaños y colores. Un cliente es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete que esta muy alto. Un cliente es un anciano que se ha extraviado en el laberinto de los corredores de un hospital. Un cliente es una mujer que no habla bien el idioma y que esta tratando de hacer entender sus necesidades en la mejor forma posible. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público que esta pagando. El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo mas valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por el servicio o producto. Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio ”. Karl Albretch.

“ Un cliente es la persona mas importante en cualquier negocio. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de el. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es su objetivo.

Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño. Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso. Un cliente merece la atención mas comedida que podamos darle. Es el alma de este y de todo negocio. El paga su salario. Sin el tendríamos que haber cerrado las puertas. No lo olvide nunca ”. Autor desconocido.

“ El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por tanto, fundamentales. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere mas”. Jacques Horovitz.

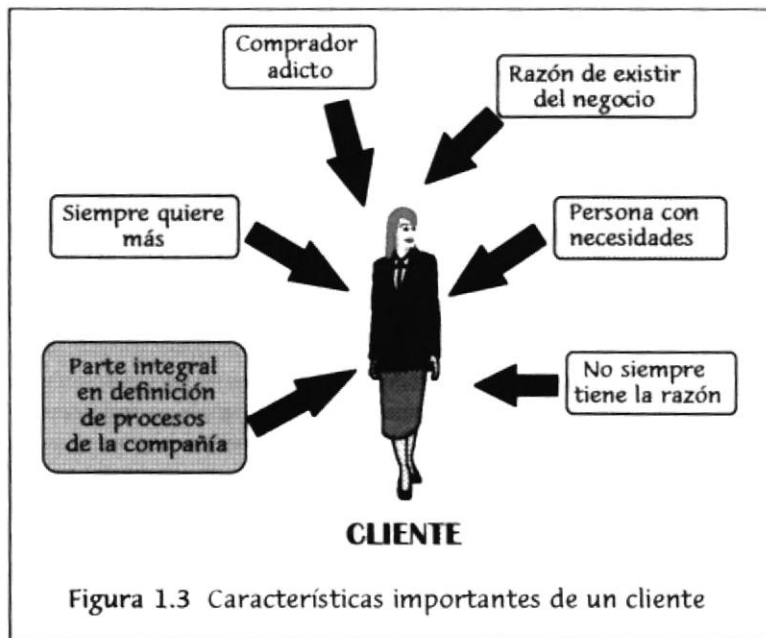
“ Un cliente es una parte integral del equipo que ayuda a definir los procesos esenciales de una compañía, sus estrategias y sus competencias ”. Henry J. Johansson.

“ Un cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio ”. Karl Albretch.

“ El cliente moderno es más astuto, difícil y menos indulgente que nunca. Hoy, el cliente viene programado para ser cínico, desleal y simplemente ingobernable. Se le ha enseñado que debe exigir calidad, servicio y grandeza. El escucha las palabras una y otra

vez en cualquier parte, y ha tomado esta actitud como su derecho de nacimiento ". Bert Staniar.

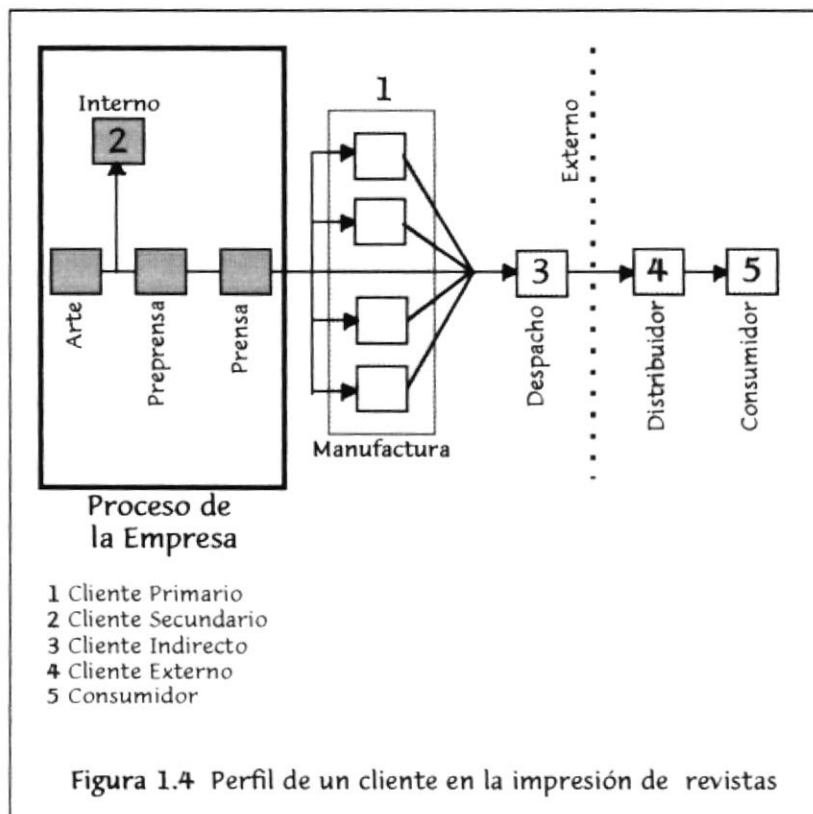
La Figura 1.3 resume algunas de las características más importantes de un cliente.



Frente a esta gran cantidad de conceptos sobre lo qué es un cliente, podemos observar que el cliente de hoy en día evalúa todo contacto con la organización y no simplemente el producto que recibe. Estos clientes se preocupan por la manera en que reaccionan los vendedores de las compañías con la que tienen contacto, de la forma como empaican los productos, de la publicidad, la rapidez con que responden, los artículos que se publican acerca de la compañía, las facturas que se le presentan, la forma en que los técnicos de reparaciones se comunican con ellos, cómo se viste el personal

encargado, entre un sin número de acciones que se realicen en la organización.

Frente a toda esta temática sobre lo que es un cliente, podemos plantearnos la siguiente pregunta: ¿Quiénes son los clientes de los procesos de las compañías? Un cliente es cualquiera (persona u organización) que recibe el **output** del proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de la organización (*clientes internos*), fuera de ésta (*clientes externos*) o estar de las dos maneras.



Un proceso simple puede tener hasta cinco diferentes tipos de clientes. Los cuales son los siguientes:

1. **Clientes primarios.** Son los que reciben directamente el *output* del proceso. El cliente primario para el *output* de impresión de revistas será manufactura.
2. **Clientes secundarios (internos).** El cliente secundario es una organización que está por fuera de los límites de un proceso y que recibe el *output* de otro proceso. Con frecuencia, el *output* que va a un cliente secundario externo a un proceso, también se usa dentro del proceso global.
3. **Clientes indirectos.** Son los que, estando dentro de la organización, no reciben directamente el *output* de un proceso pero salen afectados si el *output* de ese proceso es erróneo y/o retardado. El sector de despacho es cliente indirecto del proceso de impresión de material (papel) porque si éste no es correcto, la sección de despacho no podrá cumplir con su programa.
4. **Clientes externos.** Ellos son los clientes externos de la empresa que reciben el producto o servicio final. Un ejemplo de cliente externo es el distribuidor de revistas, quien trabaja independientemente con autorización de los editores de revistas para vender sus productos.
5. **Consumidores.** Ellos son con frecuencia clientes externos indirectos. Algunas veces las empresas envían su *output* directamente al cliente. En estos casos, el cliente externo y el

consumidor son la misma persona u organización. En la mayor parte de los casos, los productos y/o servicios se envían al distribuidor, al representante o al almacén que vende el producto y/o servicio al consumidor.

En la Figura 1.4 se representa el perfil de un cliente en el proceso de impresión de revistas, y se puede diferenciar los tipos de clientes antes mencionados.

1.4. Conocer al cliente: ¿ Para qué ?

Hoy en día una de las estrategias empresariales más importantes, para lograr un reconocimiento en el medio que las rodea, es la de conocer a los clientes, porque ellos forman una parte fundamental en el proceso de servicio de las empresas. Conociendo sus deseos, inquietudes, necesidades, actitudes y tendencias, las empresas pueden brindar un mejor servicio. Pero, cómo podemos lograr conocer a los clientes? Una de las formas más eficaces de hacerlo, es *comunicandonos* con ellos, *escuchándolos*, *preguntándoles* lo que esperan de la compañía, lo que les gusta o les disgusta, y así podremos determinar lo que es más importante para ellos, lo que esperan obtener.

Jacques Horovitz, en su libro La Satisfacción total del Cliente, nos indica que “Una de las maneras más eficaces de conocer a los clientes es la forma de comunicarse con ellos, tanto interna como externamente. Muchas compañías se comunican internamente para motivar a las personas, mantenerlas al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y para asegurar que las metas y objetivos de la compañía sean bien comprendidos por todos. A su vez también se comunican externamente para asegurar que los clientes comprendan lo que la compañía ofrece en cuanto a servicio y así dar respuesta a sus expectativas”.

A continuación podemos exponer diferentes comentarios de presidentes de algunas empresas, que han escuchado a sus clientes y han logrado un gran cambio en las mismas:

Corporacion Marriott.

La Corporación Marriott se ha empeñado en conocer al cliente y evaluar sus percepciones. “Creemos que es absolutamente esencial conocer los mercados que estamos atendiendo y lo que quieren comprar los clientes”, dice Willar Marriott Jr., presidente de la compañía.

Motorola, Inc.

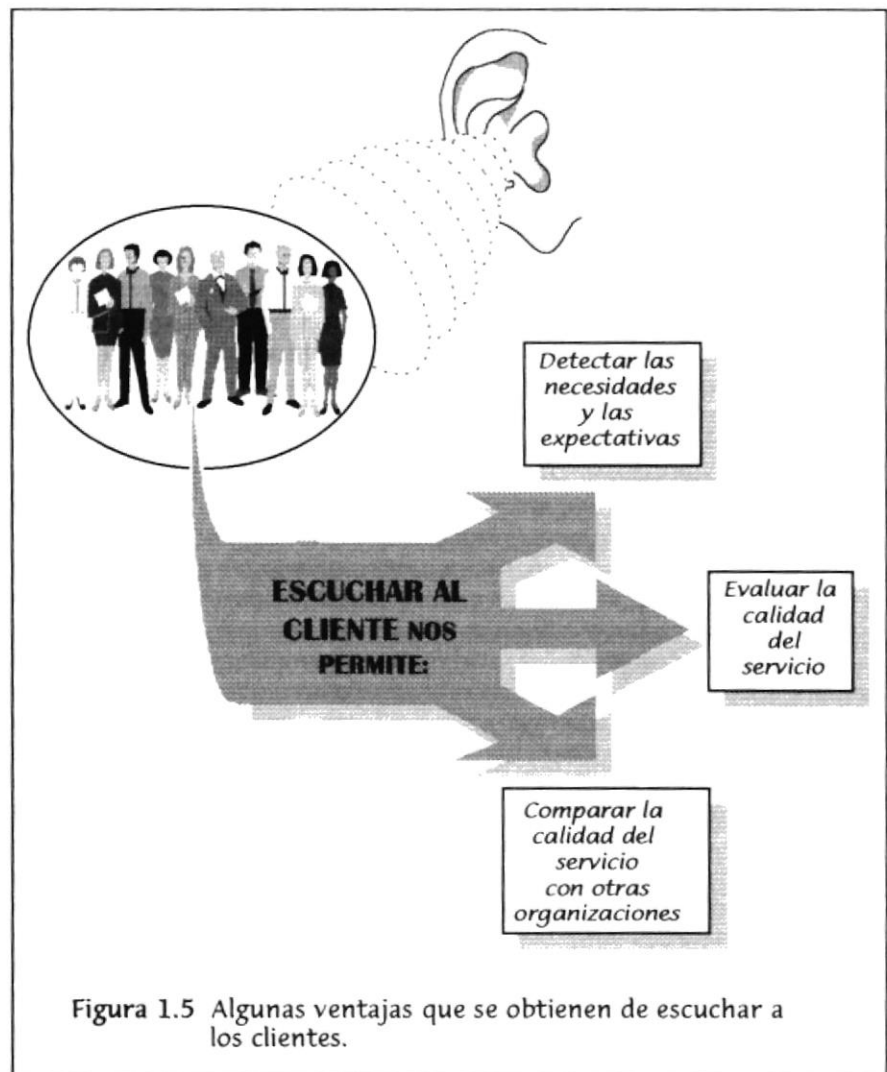
Motorola es un gigante en la industria de las telecomunicaciones. En todo el mundo la compañía tiene 99000 empleados. El presidente de Motorola, Robert Galvin dice que gran parte del secreto del éxito de esta compañía se debe a que “nosotros escuchamos. Los clientes son capaces de decirnos cosas como: con ustedes es difícil trabajar; si estuvieran más dispuestos a hacer esto o se entusiasmaran más por aquello, podríamos hacer más con ustedes”. Lo que Motorola ha hecho es empezar a prestar atención a sus clientes y a lo que desean, escuchando cada una de sus sugerencias y poniendolas en práctica.

Du Pont.

El presidente de Du Pont, Richard E. Heckert, dice: “A medida que el mundo se hace cada día más competitivo, tenemos que afilar todas nuestras herramientas. Saber qué es lo que tiene en mente el

cliente, es decir conocerlo es la cosa más importante que podemos hacer”.

En la Figura 1.5 se puede observar algunas de las ventajas que se pueden obtener cuando una organización escucha a sus clientes.



1.5. Los Momentos de Verdad.

“Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con una empresa o negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto”. *Karl Albrecht*.

Los clientes de hoy ya no adoptan una visión pequeña de su organización. Hubo una época en que se podía construir una buena reputación sólo con el hecho de suministrar excelentes productos. Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total. Esperan que cada interacción sea un placer. Esperan que el proveedor sea amable y conocedor; que la sala de ventas sea limpia y agradable; las facturas legibles y exactas; los empaques atractivos y fáciles de abrir; el personal de servicio sensible y competente, la respuesta al teléfono al segundo timbrado, sin que se dejen las llamadas en espera. Una espera de 40 minutos en la fila ante el mostrador de pasajes, se recordará más tiempo que el buen servicio que se pueda recibir en el avión. Con frecuencia, la buena publicidad establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. En síntesis, nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización.

Un momento de verdad es toda relación directa o indirecta de un funcionario de una empresa con el cliente; es todo contacto que se realiza constantemente entre un cliente potencial y una empresa que

trata de servirle. Un momento de verdad no implica necesariamente contacto físico, puede llevarse a cabo mediante una llamada telefónica, por medio del correo, etc.

Un momento de verdad, por sí solo, no puede ser ni positivo ni negativo. Es la forma como se manejen estos breves encuentros lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Un cliente puede recordar a una compañía bajo *dos y sólo dos* condiciones:

- Cuando se le suministra servicios o productos *sorprendentemente buenos*, es decir que de su experiencia con la compañía se ha provocado un *momento de verdad estelar*, y seguramente el cliente compre sus productos, la recomiende a otras personas y regrese.
- Cuando se le suministra servicios o productos *extremadamente mediocres*, es decir que su experiencia con la compañía ha sido negativa, provocando así un *momento de verdad traumático* y probablemente el cliente no compre el producto, no regrese y hasta haga una mala publicidad de la compañía con otras personas.

Hay ciertas situaciones o experiencias que se vuelven muy especiales y que pueden ocasionar *momentos críticos de verdad*, Karl Albrecht nos menciona varias situaciones que nos dan un claro ejemplo de lo que son, y una de ellas es la siguiente: “Para la mayor parte de los

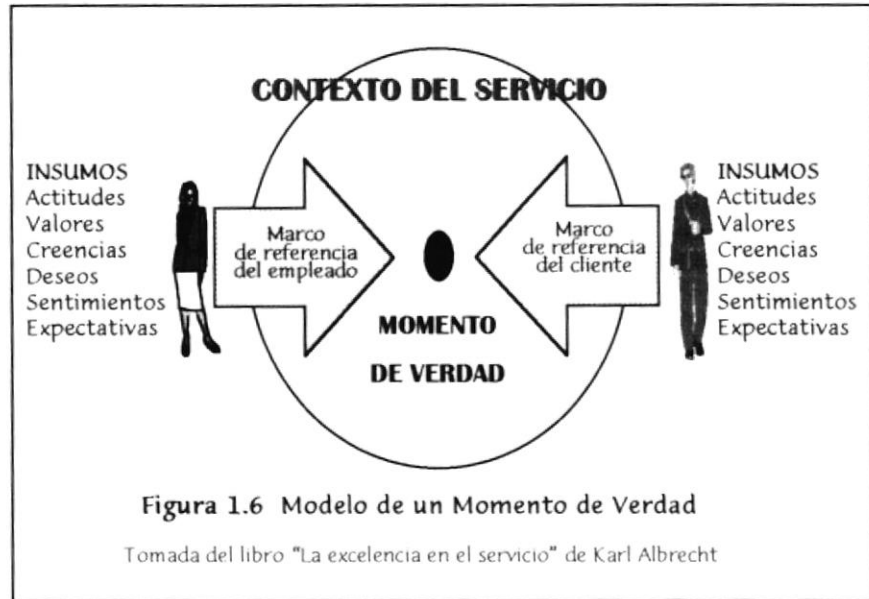
negocios un momento crítico de verdad se presenta cuando falla alguno de los sistemas organizacionales, como ciertamente ocurre con frecuencia. En ese preciso momento está en juego la reputación del servicio”.

Otra situación que nos revela momentos críticos de verdad se presenta diariamente en los servicios de comidas. “Cuando una persona se sienta en su restaurante favorito o en la cafetería de la compañía, en forma inconsciente examina la limpieza de la mesa, los platos, los cubiertos. La percepción de la temperatura de los alimentos, su gusto, la aproximación y cortesía de la persona que sirve, todos son potenciales momentos críticos de verdad ”.

Jan Carlzon sostenía que una empresa de servicios necesita tener un enfoque de orientación al mercado que se base en momentos de verdad satisfactorios, para él *“un momento de verdad era un episodio en que un cliente tomaba contacto con algún aspecto de la empresa por remoto que sea y en el cual se forma una opinión sobre la misma en base a ese contacto”.*

1.5.1. Modelo de un momento de verdad.

Hay un sin número de factores que pueden contribuir a un momento de verdad. Cada uno puede ser único en su género. Cuando se piensa en servicio se debe poder entender y analizar los ingredientes de cualquier momento de verdad y los factores que crean calidad en ese instante.



La Figura 1.6 nos muestra el modelo de un momento de verdad y las partes principales que lo componen, entre ellas encontramos las siguientes:

a) *El Contexto del servicio.*

Todos los elementos que rodean una interacción entre dos seres humanos tienen un efecto profundo sobre la gente, *la interacción propiamente dicha y el resultado*. Por ejemplo, dos personas que discuten frente a frente en la sala de conferencias de la compañía, alguna acción que deben tomar, están en un contexto diferente de otro en el cual hablan acerca de sus relaciones personales, mientras se encuentran bailando en una reunión familiar. En resumen *el contexto es el medio que rodea al momento de verdad*.

Todos los encuentros entre los clientes y los negocios se presentan en lo que se llama un *contexto de servicio*. En el modelo de momento de verdad de la figura el *contexto del servicio o ambiente* es el impacto colectivo de todos los elementos que se presentan durante el momento de verdad.

Hay algunos factores que contribuyen al contexto de servicio, los cuales, cuando se agregan a los insumos para los marcos de referencia del cliente y del empleado (cliente interno), pueden tener un poderoso efecto sobre los momentos de verdad:

- ¿Cuál es el ambiente, tanto físico como psicológico en el cual se presenta el contexto del servicio?
- El contexto del servicio creado en su negocio dice a los clientes: “Bienvenidos. Nos alegra verlos por acá” o dice: “Siga las reglas y lo atenderemos tan pronto como podamos”
- ¿Está el contexto del servicio sistematizado? Saben qué hacer sus empleados del servicio cuando se daña el sistema del computador?

b) *Marcos de referencia.*

Tanto el cliente externo como el interno al acercarse a un momento de verdad, lo hacen desde sus respectivos *marcos de referencia* que dominan totalmente sus respectivos procesos de pensamiento, actitudes, sentimientos y

comportamiento en el momento de verdad. El marco de referencia obra como un filtro, y tiene un efecto poderoso sobre el significado que le asignan al momento de verdad los individuos que intervienen en el proceso de servicio.

c) Insumos para el marco de referencia.

El marco de referencia de cada persona se deduce de numerosos *insumos*: sus actitudes personales, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas. Algunos insumos para el marco de referencia del cliente pueden ser diferentes de los insumos que crean el marco de referencia del empleado. Cuando eso ocurre, los dos individuos ven el momento de verdad desde perspectivas diferentes. También es importante observar que los marcos de referencia pueden cambiar en un instante. Cuando el cliente se da cuenta de que una necesidad se está o no satisfaciendo, cambia el filtro del marco de referencia. Simultáneamente cambia la percepción del momento de verdad en el cliente. Lo mismo ocurre con la persona que está ofreciendo el servicio o producto al cliente.

Hay numerosos insumos que ayudan a crear el marco de referencia del cliente, algunos de ellos son:

- Experiencia anterior con la compañía o compañías similares.
- Creencias sobre la compañía.

- Expectativas formadas por sus experiencias anteriores.
- Recomendaciones o advertencias provenientes de otros clientes.

También existen muchos insumos que intervienen en la creación del marco de referencia del empleado o cliente interno de las compañías, entre ellos tenemos los siguientes:

- ¿Qué le ha dicho la compañía que haga a su empleado?.
- El nivel de madurez emocional de los empleados.
- Expectativas del comportamiento del cliente basadas en experiencias pasadas.
- Actitudes, creencias y valores formados durante la vida del los empleados.
- Herramientas y recursos utilizados para ofrecer el servicio o producto.

CAPITULO II

EL PROCESO DE CALIDAD DE SERVICIO

2.1. ¿ Qué es el Proceso de Servicio ? (Ciclo de servicio).

Un proceso es un conjunto de etapas que emplean insumos agregan valor y además tienen por objetivo lograr un resultado. *El insumo de un proceso de servicio es el cliente* con sus expectativas, es él quien mueve todo, y el resultado del proceso de servicio es el cliente con sus necesidades satisfechas o no. Ese cliente con sus expectativas forma parte del proceso, es decir que vive cada una de las etapas del mismo y sale satisfecho o insatisfecho.

En un proceso de servicio las diferentes etapas o componentes son los momentos de verdad; cada uno de estos momentos no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica. Colocar los momentos de verdad en su secuencia lógica permite a las organizaciones identificar aquellos encuentros por los cuales son responsables.

El cliente va percibiendo y evaluando la calidad del servicio que brinda la organización en cada uno de los momentos vivenciales. La calidad en un proceso de servicio es el resultado de la calidad en cada uno de estos momentos, de manera que la imagen final que tenga el cliente de una organización será la imagen que ésta haya logrado, a través de todo el proceso de servicio.

Un proceso de servicio es un ciclo porque se inicia cada vez que un cliente, con sus necesidades y expectativas se pone en contacto con la organización, continua con la participación del mismo en el conjunto de momentos de verdad que se presentan, y termina con un cliente que puede quedar o no satisfecho. Cuando se grafica el proceso de servicio se prefiere representar la secuencia de los momentos de verdad en forma de círculo para dar énfasis de que cada experiencia del cliente está relacionada con la siguiente.



La Figura 2.1 nos muestra un ejemplo de un *ciclo de servicio para un cliente en un supermercado*. Podemos darnos cuenta de los diferentes momentos de verdad que se pueden encontrar en un proceso que aparentemente no es muy complicado; sin embargo en un proceso de servicio hay que analizar las diferentes posibilidades

por las que puede optar un cliente en el proceso y tomar el ciclo más representativo.

2.2. ¿ Cómo representar el proceso de servicio ?.

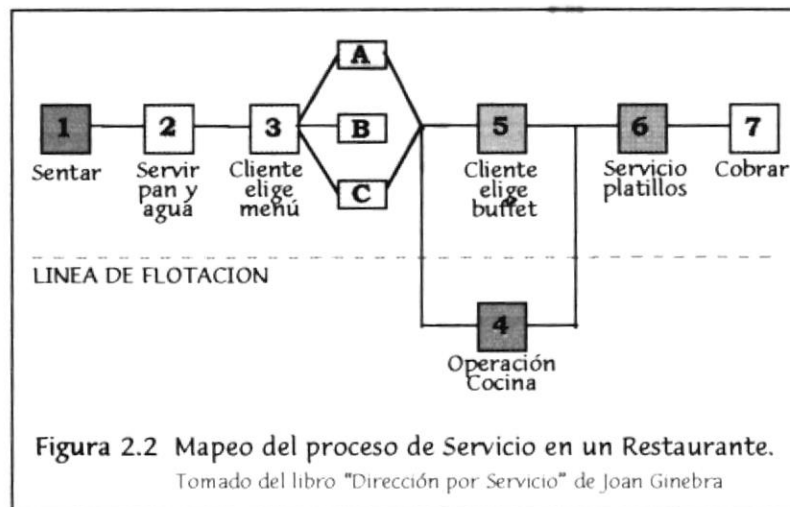
Los procesos deben ser descritos como ocurren en la realidad y con detalle, sin olvidar ninguno de sus componentes (momentos de verdad), ni su secuencia lógica. En un proceso de manufactura se tiene un conjunto de transformaciones de materia, mientras que en un proceso de servicio se tiene un conjunto de experiencias vivenciales o etapas.

La manera más sencilla y efectiva de representar los procesos de servicio es hacer un *mapping del proceso*, el cual consiste en utilizar los mismos elementos que se utilizan para graficar un proceso de manufactura; la diferencia estriba en que cada actividad del proceso de manufactura, en el proceso de servicio sería un momento de verdad.

Durante mucho tiempo, la estadística como herramienta de control en los procesos, estuvo aplicada en los entornos de manufactura, a la producción de bienes de consumo masivos; sin embargo utilizada en las empresas de servicios es una de las herramientas que permite hacer tangible la percepción de los clientes, expresar en números la satisfacción de los clientes y de esta manera poder conocer hasta qué punto están satisfechos. En consecuencia se puede plantear el hecho de que el uso de herramientas como la estadística, los diagramas de flujo y otras, nos pueden servir para analizar los procesos de servicio.

En un mapa de procesos de servicios, hay diferentes elementos como lo son:

- Los momentos vivenciales (momentos de verdad), que son cada una de las etapas, y suelen representarse por cuadrados.
- La línea de flotación, la cual separa lo que un cliente puede ver y lo que no puede ver en el proceso de servicio de una organización.
- Las flechas, las mismas que nos indican la secuencia del proceso.



La Figura 2.2 nos muestra un ejemplo del mapeo de un proceso de *Servicio en un Restaurante*, en él podremos encontrar sus partes principales. En este gráfico podemos observar claramente la línea de flotación, la misma que desempeña el papel de línea divisoria entre lo que un cliente puede observar y tomar parte dentro de un proceso de servicio y lo que no puede observar ni tomar parte dentro del proceso.

2.3. Procesos de Servicio vs Procesos de Manufactura.

Las empresas que desean mejorar su calidad de servicio deben guiarse por lo que ocurre en las empresas de manufactura y centrar su atención en sus procesos.

En un proceso de manufactura se agrega valor en función de la transformación de materia, porque al final se tiene un producto que se entrega al cliente, el mismo que le dará o no satisfacción, es decir que las características del producto final son una consecuencia de todo el proceso; mientras que en un proceso de servicio lo que se transforma es la percepción que tiene el cliente de la organización, y las características del servicio no son una consecuencia final, sino que se dan a lo largo del proceso, es decir que los diferentes factores generadores de satisfacción se van dando en cada una de las etapas y la satisfacción final es consecuencia de la satisfacción a lo largo de las etapas.

En un proceso de manufactura un cliente percibe la calidad al final del proceso, cuando recibe el producto. que se lo lleva y lo usa; mientras que en el proceso de servicio el cliente percibe la calidad a lo largo del proceso.

En un proceso de servicio al igual que en un proceso de manufactura, existen productos defectuosos, los mismos que son los clientes que no vuelven, los clientes insatisfechos.

Si hacemos una tabla de comparación entre un proceso de manufactura y uno de servicio, tendríamos lo siguiente:

CARACTERISTICAS	PROCESO DE MANUFACTURA	PROCESO DE SERVICIO
♦ Componente Principal	<ul style="list-style-type: none"> Las máquinas El material 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas (clientes internos o externos)
♦ Objetivo Principal	Transformar la materia.	Lograr la satisfacción del cliente en el proceso.
♦ Resultado	Un producto cuyas características son: <ul style="list-style-type: none"> Físicas Tangibles Duraderas Visibles Medibles 	Es la percepción que tiene el cliente de la organización. Este resultado es: <ul style="list-style-type: none"> Intangible Emocional Temporal Relativo
♦ Forma	<ul style="list-style-type: none"> Definida: el proceso es único Continua 	<ul style="list-style-type: none"> Indefinida (conjunto de momentos de verda Unica: cada persona tiene su propio proceso.
♦ Medición y control	Se pueden identificar puntos de control: las máquinas, etc. y establecer parámetros de medición: presión, temperatura, etc.	Se pueden identificar atributos (agilidad, amabilidad) y variables medibles (saludo, sonrisa).
♦ Reacción del cliente	Es demorada. La experiencia con el producto se da después de recibido.	Inmediata y variable.
♦ Factores preponderantes	De orden material: <ul style="list-style-type: none"> Equipos Normas Mantenimiento 	De orden intangible: <ul style="list-style-type: none"> Actitud Dedicación Expectativas
♦ Reglas	Procedimientos	Políticas

Tabla 2.1. Procesos de Manufactura vs Procesos de Servicio

2.4. Atributos del Proceso: Factores generadores de satisfacción.

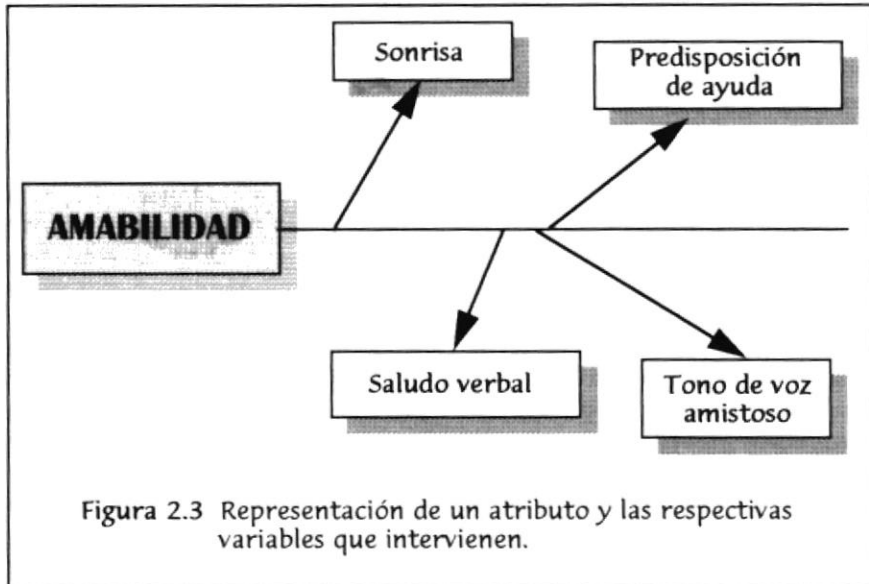
Son un aspecto perceptible y cuantificable de la empresa, según lo experimentan los clientes. Factores que afectan a la generación de la satisfacción del cliente, en cada una de las etapas del proceso.

Estos *atributos*, se crean durante los numerosos momentos de verdad que experimentan los clientes y los afectan haciendo que estos momentos sean estelares o traumáticos a lo largo de todo el proceso.

Aunque puede haber muchos atributos y todos ellos tener cierto grado de importancia, probablemente se descubra que hay solamente unos pocos, que se pueden señalar como atributos claves de la calidad del servicio. Cuando el cliente da una calificación numérica a los diferentes atributos, ésta calificación es la que nos sirve para determinar cuales son los atributos preponderantes. Los atributos de la calidad del servicio los utiliza el cliente durante los momentos de verdad para dar a la organización una nota en la libreta de calificaciones del cliente.

Hay que estudiar con bastante frecuencia qué atributos son importantes, debido a que los atributos que eran importantes para el cliente hace algún tiempo pueden haber cambiado. Puede que haya unos nuevos, para prestarles atención y algunos de los antiguos pueden ya no ser importantes.

La Figura 2.3 nos muestra un ejemplo en el que un atributo en un proceso de servicio puede ser la amabilidad, y una de las variables que permitiría medir este atributo sería el saludo, la sonrisa, etc. Para mayor facilidad de comprensión se ha utilizado un diagrama de Ishikawa, el mismo que nos mostrará en su cabeza el atributo (amabilidad) y en sus espigas encontraremos las diferentes variables que pueden intervenir para la generación del mismo.



2.5. Los estándares en la Satisfacción del Cliente.

Podemos definir un estándar como un parámetro frente al cual puede medirse si los requisitos y necesidades de los clientes están del todo cubiertos con los productos o servicios que se ofrecen.

Es posible expresar los atributos antes mencionados, por medio de variables medibles, cuando a éstas variables medibles les fijamos un valor, este valor es el denominado estándar. Los estándares permiten a los clientes medir los atributos de un proceso de servicio. Mencionando nuevamente el ejemplo del restaurante, si un atributo para un restaurante es la amabilidad, una de las variables que permitiría medir este atributo es el saludo; pero su estándar puede ser que de 10 clientes que se acerquen al restaurante los 10 sean saludados.

En el caso de un banco un atributo importante puede ser la agilidad, siendo una de las posibles variables que miden este atributo el tiempo de espera en cola; pero un estándar para la medición de este atributo puede ser, que los clientes no esperen más de 10 minutos en cola.

Entonces podemos relacionar un atributo con sus respectivo estándar, siendo el estándar el parámetro numérico con el que se puede evaluar a las organizaciones, para saber si han cumplido o no con los atributos.

2.6. Causas Potenciales de Deficiencia en la Calidad de los Servicios.

Las empresas que hoy en día se preocupan por lograr una posición destacada y una ventaja duradera, no tienen dudas respecto a la importancia de proporcionar un nivel de calidad en los servicios, que les permita igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes. Sin embargo, el hecho de creer en la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad no es suficiente. Las empresas que están realmente interesadas en la calidad de sus servicios deben de identificar las causas de las deficiencias que se producen en ellas.

Los diferentes tipos de deficiencias que pueden presentarse en una organización, son las siguientes:

2.6.1. Discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido.

Las empresas no siempre están conscientes sobre qué características los clientes valoran. Es posible que en las empresas no se conozcan algunas de las características fundamentales del servicio que son capaces de satisfacer los deseos de los clientes; o incluso, aunque sean conscientes de esas características, es posible que no conozcan cuál es el nivel de actuación que los clientes desean respecto a esas características.

Cuando en una organización, se determinan prioridades, sin comprender realmente las expectativas de servicios de los clientes, se puede provocar malas decisiones y uso poco eficiente de los recursos, provocando como resultado, una percepción de baja calidad en los servicios.

Un ejemplo de una deficiente asignación de prioridades de los usuarios, lo podemos hallar en el hecho de gastar dinero en exceso para mejorar la apariencia de las instalaciones físicas de la organización, cuando es muy posible que los usuarios estén más preocupados por la comodidad y funcionalidad de las instalaciones. Otro ejemplo: centrar los programas de formación del personal de contacto con el público, casi exclusivamente en los aspectos internos de sus trabajos (por ejemplo, rellenar impresos y documentos, cumplir las normas y reglamentos de la empresa), poniendo poco o ningún énfasis en los aspectos que probablemente son los que más preocupan a los usuarios (por ejemplo, que los empleados sepan responder con paciencia y seguridad a sus preguntas o que puedan explicarles con precisión el servicio). El resultado final es que esta deficiente comprensión por parte de la organización, de las expectativas y preocupaciones auténticas de los usuarios con mucha probabilidad provocará que el servicio que se presta no satisfaga plenamente sus expectativas.

El primer e imprescindible paso en el perfeccionamiento de la calidad de los servicios consiste en que *la empresa adquiera suficiente información sobre las expectativas de los clientes* que le permitan disminuir las discrepancias entre las expectativas del usuario y el servicio percibido.

2.6.2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

La correcta percepción de las expectativas de los clientes por parte de las empresas es necesaria, pero no suficiente, para lograr una alta calidad en el servicio. Otro prerrequisito para proporcionar una alta calidad radica en el logro de una actuación que refleje las percepciones de la empresa sobre las expectativas de los clientes.

Una de las verdaderas razones de que se produzca la discrepancia entre el *conocimiento de las expectativas del usuario y la conversión de ese conocimiento en normas estándar* para la realización del servicio muy posiblemente se encuentra en la ausencia de una dirección realmente comprometida con la calidad de servicio.

Un ejemplo en el cual podemos observar claramente como el establecimiento de normas y estándares de servicio ayudan a aumentar la calidad de los mismos, nos lo muestra el *“National Westminster Bank USA, el mismo que estableció*

normas para sus empleados y además se las comunicó a sus clientes en forma de garantías de actuación en una serie de anuncios de televisión. Uno de esos anuncios prometía a los clientes un pago inmediato de cinco dólares sino estaban conformes con la forma en que eran recibidos por los empleados del banco. Al establecer altos estándares de servicio y poner el dinero del banco como garantía de lo que decían, estaban haciendo algo más que simplemente hablar de la calidad del servicio; la estaban garantizando”.

Otro ejemplo que nos explica claramente como el establecimiento de normas o estándares de servicio ayudan a mejorar el mismo, es el siguiente: *La cadena norteamericana de restaurantes “ La Ponderosa ” estableció una norma para sus empleados, la misma que era comunicada a sus clientes en el momento de entrar a sus locales. La norma planteaba que al cliente no le sería cobrado el consumo en el restaurante, si la cajera se equivocaba al emitir su factura de cobro. De esta manera se estaba garantizando que siempre se cobraría la cantidad correcta.*

Cuando no existen normas o estándares para la prestación o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del consumidor (por ejemplo, cuando a los operadores del servicio de información de las empresas telefónicas se les

evalúa sólo en función del número de llamadas que atienden al día) la calidad del servicio es percibida por los clientes como algo que tienen que sufrir. Por el contrario, cuando existen normas que reflejan lo que los usuarios esperan (por ejemplo, trato amable, respuestas rápidas y promesas cumplidas) es muy probable que la percepción de la calidad se incremente.

2.6.3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Podemos observar que el hecho de que existan las guías para alcanzar un buen nivel de servicio y un trato correcto a los usuarios no asegura la alta calidad en la prestación de un servicio. Una deficiente prestación del servicio puede tener su origen en una amplia variedad de limitaciones (por ejemplo, empleados no suficientemente capacitados, sistemas internos incapaces de darle el apoyo necesario al personal de contacto). Para ser efectivas, las normas estándar no sólo deben reflejar las expectativas del consumidor, sino que también deben estar apoyadas en recursos adecuados y apropiados (personal, sistemas, tecnología). Además, para que las normas sean efectivas deberán establecerse los mecanismos que aseguren su cumplimiento: es decir, la actuación de los empleados debe ser medida y compensada en base al cumplimiento de esas normas. Aun cuando las normas reflejen con precisión las expectativas de los usuarios,

si los directivos fallan en perseguir hasta el fondo su cumplimiento (es decir, si no facilitan, estimulan y exigen su consecución), éstas no funcionarán. Cuando la prestación del servicio no cumpla con las normas, tampoco cumplirá con las expectativas de los usuarios respecto a la calidad del servicio.

2.6.4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Un factor clave y determinante en la formación de las expectativas del consumidor es la comunicación. Las promesas que hace una empresa en la publicidad que realiza en los medios de comunicación, en los mensajes que transmite su red de ventas y en otras comunicaciones similares, incrementan las expectativas; éstas a su vez, actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre el servicio real percibido y las promesas de servicio tienen, por lo tanto, un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio.

CAPITULO III

LA MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LOS PROCESOS DE SERVICIO: DESARROLLO

3.1. En qué consiste la medición.

Consiste en un sistema de evaluación ágil y flexible que permite a una organización escuchar constante y permanentemente a sus clientes, se debe hacer un muestreo de las opiniones de los clientes cada año, para ello se necesita algún mecanismo que permita examinar el pulso psicológico de los clientes de una manera exacta y consistente.

Un sistema de medición de la calidad del servicio se lo necesita no solamente para permanecer en contacto con las percepciones de los clientes, sino también como un medio de informar a los empleados y gerentes sobre la forma como están desempeñándose en sus esfuerzos por ofrecer servicio de calidad.

La medición de la calidad del servicio que ofrecen las organizaciones, les permite:

- Aumentar el conocimiento de la calidad del servicio;
- Saber dónde se encuentran en relación con una referencia determinada;
- Identificar los puntos fuertes y débiles;
- Retroalimentar con información los procesos de cambio;
- Obtener la calificación del cliente sobre la calidad del servicio, que recibe de la organización.

La medición y el control es uno de los aspectos más importantes del esfuerzo de la calidad del servicio en una empresa. De manera específica, la medición permite a una organización saber si se están cumpliendo los estándares de servicio establecidos.

3.2. La medición y las estrategias de cambio.

El sistema de medición influye en las estrategias que pueda tomar una organización, debido a que al saber lo que piensa un cliente, puede tomar nuevas acciones para así satisfacer sus necesidades.

Una estrategia es un camino, una decisión que toma una organización. Hay un sin número de estrategias (la reingeniería, la mejora continua, la educación, el diseño de productos, etc.) de las que se puede valer una organización para mejorar su actuación frente al mercado, pero cómo saber cuál de las estrategias tomar? El escuchar, medir, percibir, identificar lo que es más importante para los clientes, permitirá a las organizaciones poder determinar que estrategia es la que debe adoptar.

Por ejemplo, sí para los clientes la amabilidad es un atributo importante, y el sistema de medición nos está indicando que el personal de atención al cliente no es lo suficientemente amable, por consiguiente el jefe del departamento de servicio al cliente debe buscar que el personal mejore su amabilidad por medio de alguna estrategia (cursos de relaciones interpersonales, dando estímulos para que el personal atienda mejor a los clientes, etc). Las estrategias o acciones que se tomen dentro de una organización deben de estar alimentados por un análisis de lo que está pensando un cliente.

Para que una organización se enfoque hacia sus clientes, debe estar constantemente escuchándolos, y el sistema de medición es un medio que permite lograrlo.

Hoy en día uno de los bienes más importantes para las organizaciones son los clientes satisfechos. Un sistema de medición de satisfacción de clientes es como si se llevara un inventario de esos bienes (clientes satisfechos).

3.3. Desarrollo de la metodología de la medición: Etapas y factores claves.

La siguiente metodología de medición se basa en las etapas del ya conocido círculo de Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Pero para llevar a cabo cada una de ellas se deben seguir ciertos pasos:

3.3.1. Planeación de la medición.

Dentro de la planeación de la Medición debemos plantear los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la medición: dentro de éste punto debemos:

- a) Saber el por qué la organización desea hacer la medición.
- b) Conocer qué medidas o estrategias tomará la organización después de realizada la medición.
- c) Determinar hacia quién va a ser dirigida la medición (Identificar al cliente objetivo). La organización determina quién es su cliente objetivo.

2. Identificar los aspectos básicos de la organización:

- a) Conocer la misión de la compañía.
- b) Conocer la estructura organizacional.

- c) Identificar el lenguaje con el que se familiariza el cliente dentro de la organización

3. Analizar el ciclo de servicio. En éste punto se deben realizar una serie de procedimientos que son los siguientes:

- a) Identificar los puntos de contacto en los que interviene el cliente objetivo, y que producirán los diferentes momentos de verdad.
- b) Determinar el ciclo (ciclos) de servicio más representativo.
- c) Relevar el ciclo (ciclos) de servicio más representativo.
- d) Identificar los posibles factores generadores de satisfacción comunes al ciclo (variables que se van a medir).

Todas las actividades mencionadas anteriormente, se pueden realizar con la ayuda de una serie de herramientas que servirán como apoyo para identificar y analizar el ciclo de servicio, y son las siguientes:

- *Tormenta de ideas*: es una discusión abierta y participativa que permite asegurar el mayor número de ideas posibles de un grupo de personas sobre un tema específico. Esta técnica tiene por objetivos:
 - Facilitar la definición del ciclo de servicio.
 - Identificar los momentos de verdad.

- Definir las variables a medir.
- *Diagramas de flujo*: Es una representación gráfica de las actividades que conforman un ciclo de servicio; y tiene por objetivos:
 - Facilitar la comprensión del ciclo del servicio.
 - Proporcionar una visión rápida del ciclo del servicio.
- *Diagrama causa-efecto*: Es una representación gráfica de un efecto o resultado, y su relación con las causas que lo generan. Esta herramienta permite:
 - Facilitar el diseño de las herramientas de medición.

4. *Definir el sistema de medición*: Las actividades son las siguientes:

- a) Determinar la población objetivo.
- b) Determinar el tamaño de la muestra; ésta actividad nos permite deducir el comportamiento de la población, partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de una muestra representativa. El tamaño de la muestra depende de:
 - Los objetivos de la medición.
 - Las características de la población.
 - Los recursos y tiempo disponible para llevar a cabo el estudio.
 - La representatividad de la muestra.

- c) Determinar el método de selección de la muestra, los mismos que pueden ser:
- Aleatorio simple
 - Estratificado
 - Sistemático
 - Por decisión
 - Por conglomerado
 - Otros
- d) Definir el instrumento(s) de medición a usarse, el mismo que tendrá por objetivo establecer las necesidades y expectativas del cliente, como elemento preponderante en el servicio que la organización ofrece. Además determinará los verdaderos factores generadores de satisfacción e insatisfacción. Hay diferentes tipos de instrumentos de medición, entre los cuales podemos encontrar:
- Encuestas
 - Clisas
 - Cliente incógnito
 - Encuesta por correo

3.3.2. Realización de la medición

Dentro de ésta actividad tenemos los siguientes puntos:

a) *Diseñar la herramienta de medición*, éste punto requiere de una serie de actividades, que son las siguientes:

- Definir el encabezado
- Definir los objetivos
- Definir el perfil de los entrevistadores
- Establecer las instrucciones para diligenciarla
- Elaborar el contenido

La herramienta de medición también determina los siguientes requerimientos:

- Crear un ambiente de confianza
- Informar al cliente sobre la importancia de su colaboración
- Preguntas claras y concretas
- No desviarse de los objetivos de la medición
- Evitar preguntas en forma negativa
- No incluir preguntas con doble sentido
- Imparcialidad
- No debe ser muy extensa
- Agradecimiento

b) *Automatizar el procesamiento de datos*; al procesar la información se debe tomar en cuenta que se puede generar un alto volumen de datos, por tal razón se hace necesario la clasificación y el análisis de la misma.

c) *Relevar la información.*

d) *Emitir un informe*, el mismo que debe contener:

- La libreta de calificaciones que se genera de la medición
- Puntos críticos del servicio
- Debilidades y fortalezas

3.3.3. Verificación de la medición.

Las principales actividades de éste punto son:

- a) Verificar el cumplimiento del cronograma
- b) Evaluar el entendimiento de las preguntas que se encuentran en las herramientas.
- c) Evaluar los comentarios y recomendaciones del personal que releva la información.

3.3.4. Acciones correctivas.

Una vez que la organización ha obtenido todos los resultados de la medición, y conoce cuáles son sus debilidades y fortalezas, debe tomar una serie de acciones de acuerdo a esos resultados, que apoyen al proceso de medición y así hacer de él una actividad periódica que le indicará continuamente como se encuentra la organización frente a sus clientes. Algunas de las actividades que se deben realizar son las siguientes:

- Formular nuevas políticas de atención al cliente
- Ajustar el proceso de medición
- Organizar equipos de mejora
- Estandarizar el proceso

3.4. Reportes que se generan: Libreta de calificaciones.

Las empresas de hoy desean destacarse entre la competencia; quieren que sus actuales clientes sigan con ellos a largo plazo y desean atraer y conservar nuevos clientes. Para crear una ventaja de servicio duradera se necesitará información actualizada y exacta acerca de cada aspecto de sus clientes.

Algunas empresas creen que conocen bien a sus clientes y suponen que si ellos no se quejan es porque se sienten satisfechos. Esa es una suposición errónea. Normalmente hay que estar tomando el pulso de los clientes, porque sus expectativas cambian constantemente. No sólo eso, sino que las condiciones económicas y los caprichos del mercado son variables. Y hay otro hecho que se debe tomar en cuenta: los clientes son diferentes y tienen necesidades diferentes.

Un método sistemático para evaluar los insumos del cliente: actitudes, valores, creencias, deseos, sentimientos y expectativas es por medio de la libreta de calificaciones del cliente.

Una libreta de calificaciones del cliente es una herramienta de gerencia física, tangible. Funciona casi en la misma forma en que lo hace la libreta de calificaciones que un joven lleva de la escuela a la casa. La libreta de calificaciones de la escuela contiene una lista de materias y una calificación que indica la calidad de rendimiento en cada curso. En resumen, suministra datos reales y un método

estructurado de observar el trabajo del estudiante durante un período de tiempo.

La libreta de calificaciones de los clientes suministra datos sobre el rendimiento de una empresa en el servicio, desde el punto de vista del cliente. La libreta de calificaciones generalmente contiene información sobre:

- Los atributos claves de la calidad del servicio.
- La conveniencia relativa e importancia de cada atributo para el cliente.
- Los puntajes de la empresa sobre esos atributos.
- Los atributos y puntajes de la empresa, si se pueden aplicar.

Antes de empezar tácticas y estrategias para orientar a las empresas al servicio, se debe conocer lo que es importante para los clientes, no basta simplemente saber quiénes son los clientes; hay que averiguar *qué los hace comprar y qué es importante desde el punto de vista de la calidad del servicio.*

La libreta de calificaciones es el contacto directo con los marcos de referencia de los clientes. La libreta de calificaciones del cliente es el punto de partida para mejorar el servicio. Se puede utilizar como una herramienta de evaluación regular, en cualquier momento en que se desee verificar la calidad del servicio en la empresa.

Para poder realizar una libreta de calificaciones, se debe empezar por obtener los factores o atributos que son de importancia para los clientes, y esto lo logramos en base a encuestas, las mismas que sacaran a la luz dichos factores. Una vez obtenidos los datos de las encuestas, se deben calcular los puntajes que han dado los clientes a los factores y relevar los mismos en la libreta.

En la Tabla 3.1 podemos observar un claro ejemplo de la presentación de una libreta de calificaciones de una organización de cuidados de la salud (HMO) en Nevada.

LIBRETA DE CALIFICACIONES DE CLIENTES DE HMO	
ATRIBUTO DEL SERVICIO	PUNTAJE
1. Ubicación en la clínica	B
2. Disponibilidad de citas	C
3. Tener un médico personal	C
4. Períodos de espera	C
5. Empleados corteses	B
6. Acceso al teléfono	D
7. Entender la cuenta	C
8. Costo del servicio	B
9. Calidad de los cuidados	A

Tabla 3.1. Libreta de Calificaciones de clientes de HMO

Tomada del libro La Excelencia en el Servicio de Karl Abrecht

CAPITULO IV

IMPLANTACION: PUESTA EN PRACTICA DE LA METODOLOGIA

En el siguiente capítulo, se presentará una prueba piloto de la metodología para medir la calidad en un proceso de servicio de una compañía, la misma que nos permitirá conocer las percepciones que tienen los clientes de la misma, sus necesidades, los factores o atributos que consideran importantes. De esta manera se podrá determinar la calidad de servicio que está ofreciendo la compañía, sus debilidades y fortalezas, para que se puedan tomar acciones sobre las mismas.

La compañía en la cual se realizó la prueba piloto es una empresa industrial que se dedica principalmente a la fabricación de envases de hojalata para conservas alimenticias así como también para productos industriales.

Los conceptos que se indican en el presente capítulo son el resultado de entrevistas y encuestas realizadas con el personal de la empresa en estudio, así como también del personal de las empresas clientes.

Por razones de confidencialidad, la compañía en estudio se la llamará Compañía X.

4.1. Planeación de la medición.

En esta primera etapa planteamos los siguientes aspectos:

1. Definir los objetivos de la medición:

a. Por qué la organización desea hacer la medición ?

“ Este tipo de mediciones nos permite obtener una información valiosa de nuestros clientes y así de acuerdo a esta poder mejorar o corregir nuestros procedimientos. Además con esta medición se daría comienzo a un proceso de retroinformación constante, el mismo que nos permitiría tomarle el pulso a la compañía cada cierto tiempo ”.

b. Qué medidas o estrategias tomará la organización después de realizada la medición ?

“ La compañía tomaría acciones inmediatas de acuerdo a los resultados obtenidos, es decir que se prestaría la importancia debida a aquellos aspectos que para nuestros clientes sean más importantes. Además se continuará con las mediciones en el futuro para así poder mejorar constantemente nuestros estándares ”.

c. Hacia quién va a ser dirigida la medición (cliente objetivo) ?

La Compañía X posee dos grupos bien definidos de clientes hacia quienes brinda sus servicios. Estos dos grupos son:

- Clientes que envasan productos alimenticios: es decir aquellos que compran los denominados “*envases sanitarios (envases especiales recubiertos interiormente de barniz para proteger a los alimentos)*”; este grupo representa el mayor porcentaje de ingresos (70% de sus ingresos) para la Compañía X, el mismo que ha sido señalado como cliente objetivo y hacia el cual será dirigida la medición.
- Clientes que envasan productos industriales: aquellos que compran los denominados “*envases industriales*” tales como pinturas, aceites, etc. Este grupo representa un 30% de los ingresos de esta compañía.

2. Identificar los aspectos básicos de la organización:

a. Misión de la compañía:

“ Llegar a colocar a esta compañía como la número uno en el mercado, con esfuerzo, dedicación y lealtad de cada uno de los que forman esta organización ”.

b. Visión de la compañía:

“ Ser los primeros en el mercado, ofreciendo los productos de mejor calidad para la satisfacción de nuestros clientes ”.

3. Analizar el ciclo de servicio:

a. Identificación de los diferentes momentos de verdad.

Después de una serie de visitas, y preguntas a los diferentes empleados de la compañía, para así poder identificar los diferentes puntos de contacto (puntos claves) con el cliente se estableció que los diferentes momentos de verdad se producen en los siguientes puntos de contacto:

- Entrada a la compañía (guardia de seguridad)
- Recepción de la compañía
- Oficinas de ventas
- Orden de compras
- Entrega de producto
- Cobro de facturas
- Atención de reclamos

b. Determinar el ciclo de servicio.

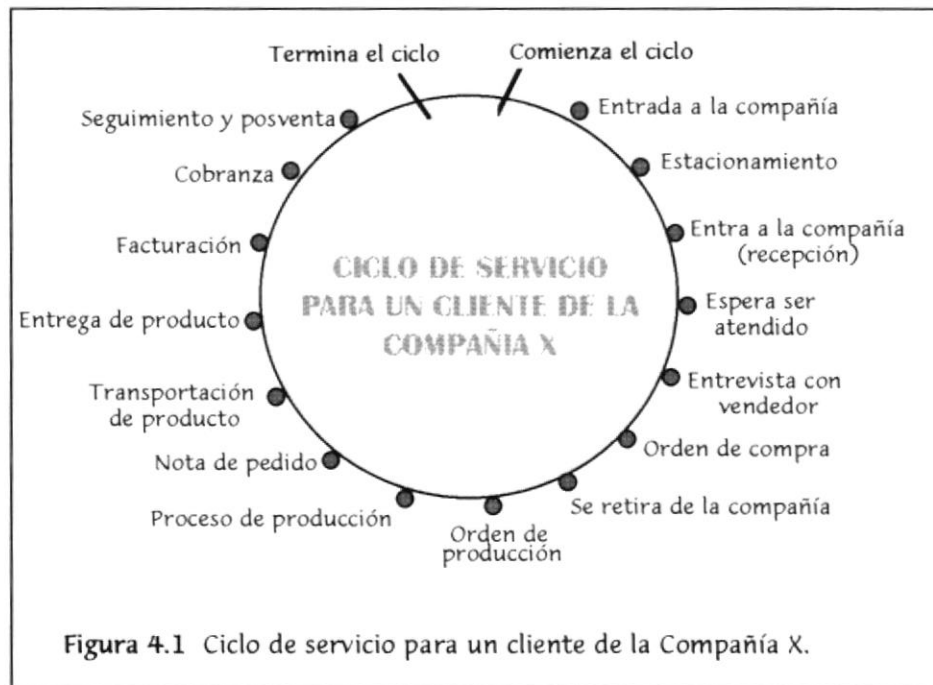
Después de muchas preguntas a los empleados, y de observación metódica se ha podido determinar el siguiente ciclo de servicio, como el más representativo para la Compañía X:

1. Entrada a la garita de la empresa (guardia de seguridad)
2. Estacionamiento
3. Entrada a la compañía (recepción)

4. Espera a ser atendido
5. Entrevista con vendedor
6. Orden de compra
7. Se retira de la compañía
8. Orden de producción
9. Proceso de producción
10. Nota de pedido
11. Transportación de producto
12. Entrega de producto
13. Facturación
14. Cobranza
15. Seguimiento y posventa

Se debe tomar en consideración, dentro de este ciclo las posibles llamadas de los clientes a la compañía para saber acerca del producto, el cumplimiento de la fecha de entrega, o cualquier eventualidad que pudiera presentarse; así como también las posibles llamadas de la compañía hacia sus clientes.

La Figura 4.1 nos muestra gráficamente el ciclo de servicio de un cliente para la Compañía X.



c. Identificación de los atributos o variables que se van a medir.

Las variables que se van a medir son las siguientes:

- Amabilidad
- Agilidad
- Información
- Cumplimiento
- Ambiente
- Calidad del producto
- Comunicación
- Servicio

4.2. Definición del Plan de Muestreo.

Una vez obtenidos los diferentes atributos del proceso (los mismos que serán medidos para poder ser incluidos en la libreta de calificaciones de los clientes), y la población objetivo hacia la cual va a estar dirigida la medición, se procederá a determinar el tamaño de la muestra que va a ser encuestada.

El tamaño de la muestra en este caso se lo hallará en base a selección, debido a que el segmento de mercado que abarca esta compañía es complejo desde el punto de vista geográfico, como lo podemos observar en la siguiente tabla:

CLIENTE OBJETIVO	SECCION DE MERCADO		NUMERO DE CLIENTES
EMPRESAS QUE ENVASAN PRODUCTOS ALIMENTICIOS	Mercado Nacional (75% Ventas)	Guayaquil	10
		Manta	7
		Otros	4
	Mercado Internacional (25% ventas)	Perú	9

Tabla 4.1. Segmentación del mercado del cliente objetivo de la Compañía X.

Por esta razón nos vemos obligados a tomar como *tamaño de la muestra al número de clientes de Guayaquil*.

4.2.1. Elaboración de los instrumentos de medición.

En este paso se procede a presentar el modelo de encuesta que se utilizó para obtener las opiniones de los clientes frente a los posibles atributos que se van a medir.

El modelo de encuesta es el resultado del análisis conjunto entre los diferentes directivos de la Compañía X y las recomendaciones realizadas.

ENCUESTA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE DE LA COMPAÑÍA X

INTRODUCCION

Con la finalidad de conocer mejor sus necesidades, expectativas y evaluar el servicio que nuestra empresa le brinda, estamos haciendo llegar a Ud. la presente encuesta, la cual solicitamos se sirva llenarla con la finalidad de lograr el objetivo propuesto.

IMAGEN

1. ¿ Qué imagen tiene Ud. de la Compañía ?
2. ¿Cuál considera Ud. que es la principal cualidad de esta Compañía ?
3. ¿Cuál considera Ud. que es su mayor deficiencia ?

PRODUCTO

4. ¿ Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con la calidad del producto ?
 Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Indiferente ___
5. Existe acuerdo entre las compañías respecto al embalaje de los productos:
 Si ___ No ___
6. Piensa Ud. que el embalaje que se está usando es el óptimo:
 Si ___ No ___

INFORMACION

7. ¿ El personal de la Compañía que ha tenido contacto con Ud. demuestran total conocimiento sobre los temas a tratar ?
 Si ___ No ___
8. La información que le proveen es:

	Si	No
• Clara	---	---
• Oportuna	---	---
• Actualizada	---	---

SERVICIO

9. Con respecto al funcionario (s) que lo ha(n) atendido, cuál es su satisfacción en cuanto a:

	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente
• Tiempo de espera	---	---	---
• Amabilidad en la atención	---	---	---
• Respuesta a sus necesidades	---	---	---

10. Según experiencias anteriores qué tan satisfecho se encuentra Ud. con respecto a los siguientes aspectos:

	Satisfecho	Insatisfecho	Indiferente
• Servicio que recibe antes de la venta	---	---	---
• Servicio que recibe después de la venta	---	---	---
• Forma de pago que le brinda la compañía	---	---	---
• Precio de los productos	---	---	---

11. ¿ Con qué frecuencia se reúne con el personal de esta Compañía para definir las relaciones comprador - proveedor ?

Siempre ___ Frecuentemente ___ Rara vez ___ Nunca ___

COMUNICACION

Según experiencias anteriores, cuál es su percepción en cuanto a:

12. Comunicación telefónica con las oficinas de la Compañía
Fácil ___ Ni fácil, ni difícil ___ Difícil ___

13. Comunicación por fax
Fácil ___ Ni fácil, ni difícil ___ Difícil ___

14. Comunicación escrita
Fácil ___ Ni fácil, ni difícil ___ Difícil ___

CUMPLIMIENTO

15. ¿ Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con el servicio de despacho ?
Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Indiferente ___

16. La entrega del producto se hace en un tiempo igual o menor que el prometido:
Siempre ___ Frecuentemente ___ Rara vez ___ Nunca ___

17. ¿ Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con el tiempo de entrega de facturas ?
Satisfecho ___ Insatisfecho ___ Indiferente ___

18. La cantidad del producto que le entrega esta Compañía coincide con la cantidad prometida previamente:
Siempre ___ Frecuentemente ___ Rara vez ___ Nunca ___

RECLAMOS

29. Atienden oportunamente sus reclamos:
Siempre ___ Frecuentemente ___ Rara vez ___ Nunca ___

20. Esta Compañía se preocupa por resolver sus problemas:
- | | Siempre | Frecuentemente | Rara vez | Nunca |
|-----------------|---------|----------------|----------|-------|
| • Oportunamente | ---- | ---- | ---- | ---- |
| • Agilmente | ---- | ---- | ---- | ---- |
| • Amablemente | ---- | ---- | ---- | ---- |

4.3. Automatización del procesamiento de datos.

Para realizar este paso hemos necesitado la ayuda de hojas de cálculo del Programa de Microsoft Excel versión 5.0, las mismas que contienen las preguntas hechas en las encuestas y los valores que se obtuvieron de las mismas.

1. Qué imagen tiene Ud. de la Compañía ?

IMAGEN DE LA COMPAÑIA X	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Amable	4	44,44
Seria	3	33,33
Profesional	2	22,22
TOTAL	9	100,00

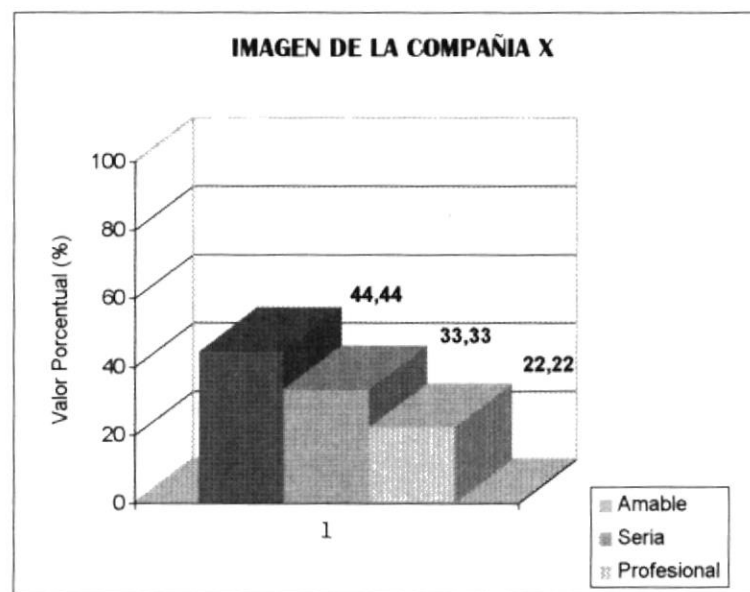


Figura 4.2. Imagen de la Compañía X

2. Cuál considera Ud. que es la principal cualidad de esta Compañía ?

PRINCIPALES CUALIDADES DE LA COMPAÑÍA X	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Servicios de posventa	3	33,33
Puntualidad	3	33,33
Productos de calidad	2	22,22
Amabilidad	1	11,11
TOTAL	9	100,00

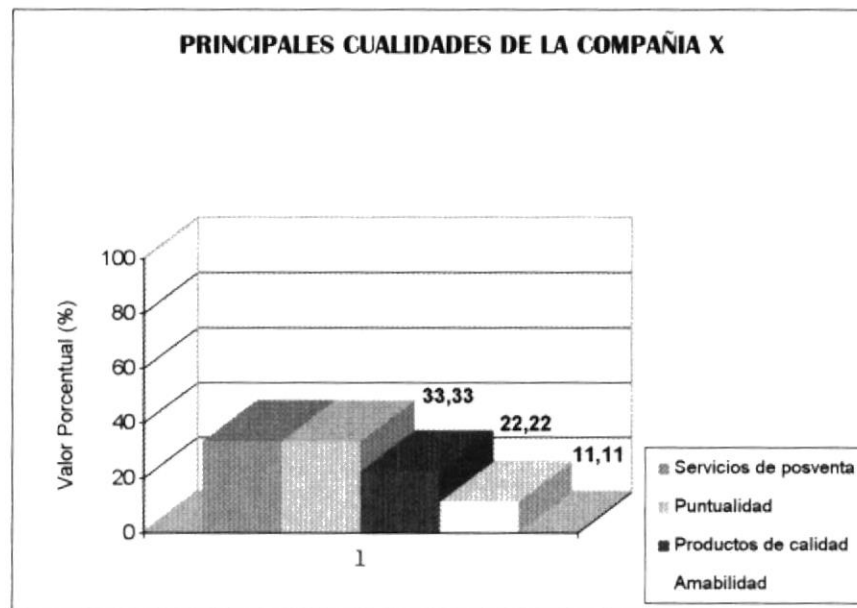


Figura 4.3. Principales cualidades de la Compañía X

3. Cuál considera Ud. que es su mayor deficiencia?

PRINCIPALES DEFICIENCIAS DE LA COMPAÑÍA X	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Tiempo de entrega	5	55,56
Cobro de facturas	4	44,44
TOTAL	9	100,00

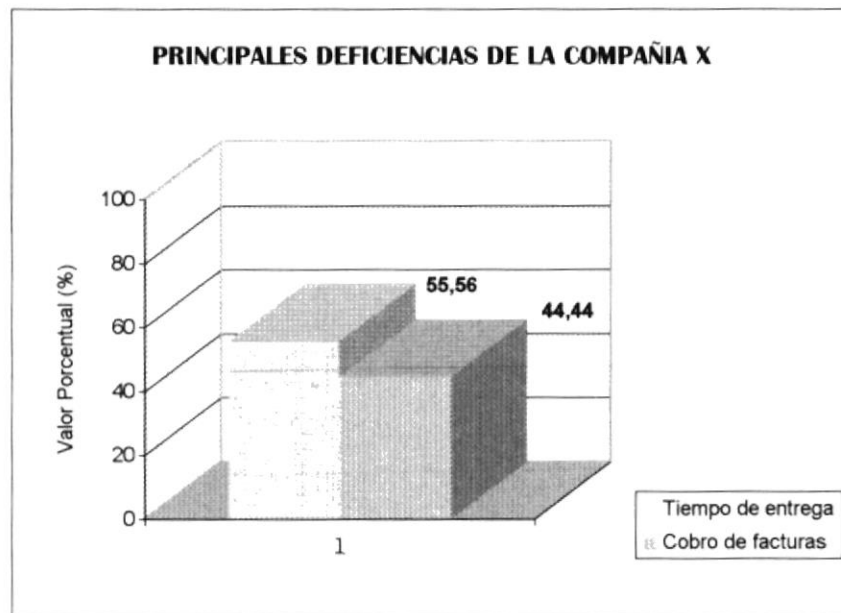


Figura 4.4. Principales deficiencias de la Compañía X

4. Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con la calidad del producto ?

CALIDAD DEL PRODUCTO	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	7	77,78
Insatisfechos	2	22,22
Indiferentes	0	0,00
TOTAL	9	100,00

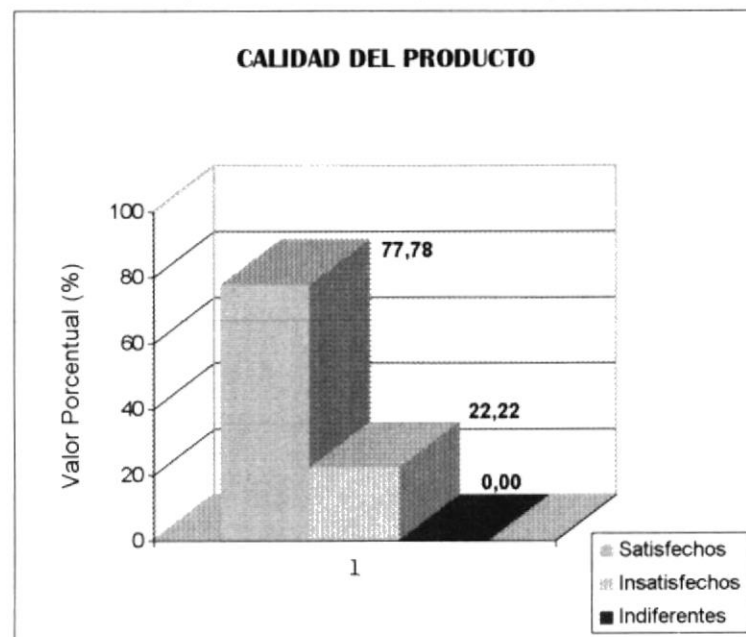


Figura 4.5. Calidad del Producto

5. Existe acuerdo entre las compañías respecto al embalaje de los productos:

ACUERDO ENTRE COMPAÑÍAS SOBRE EMBALAJE	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
SI	2	22,22
NO	7	77,78
TOTAL	9	100,00

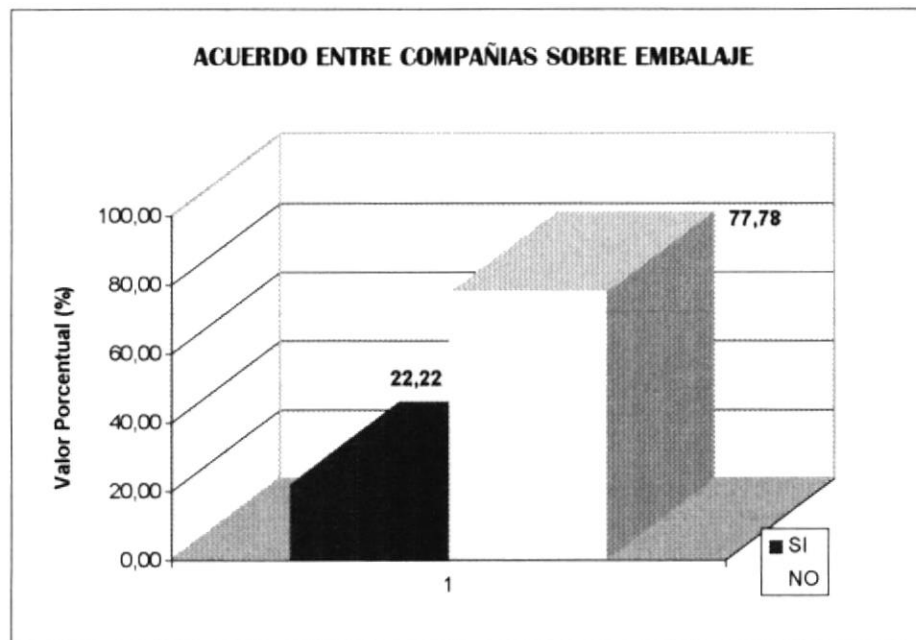


Figura 4.6. Acuerdo entre compañías sobre embalaje

6. Piensa Ud. que el embalaje que se está usando es el óptimo:

EMBALAJE OPTIMO	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
SI	7	77,78
NO	2	22,22
TOTAL	9	100,00

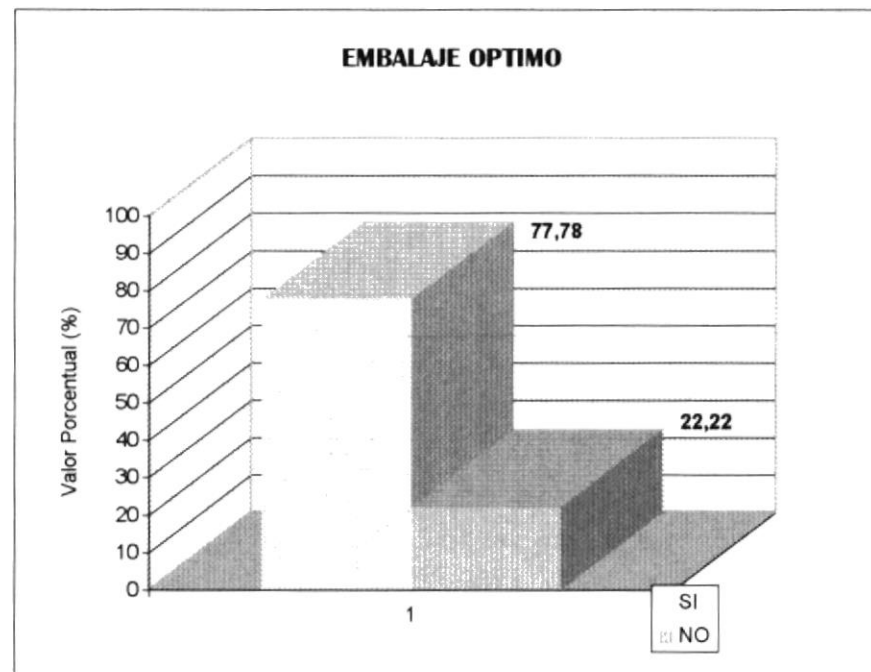


Figura 4.7. Embalaje óptimo

7. El personal de la Compañía que ha tenido contacto con Ud. demuestran total conocimiento sobre los temas a tratar ?

PERSONAL CON CONOCIMIENTOS SOBRE TEMAS A TRATAR	NUMERO DE CLIENTES	Valor Porcentual (%)
SI	8	88,89
NO	1	11,11
TOTAL	9	100,00

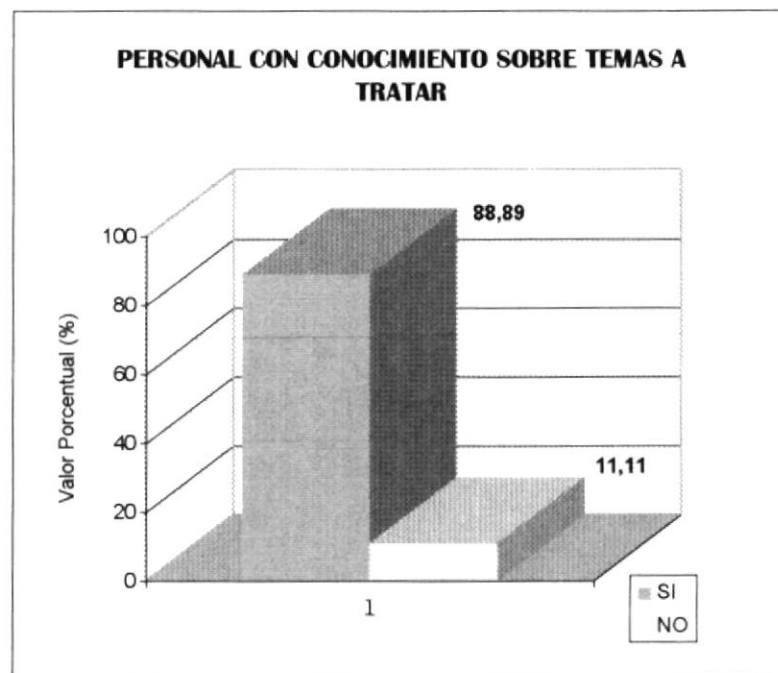


Figura 4.8 Personal con conocimientos sobre temas a tratar

8. La información que le proveen es:

Clara

Oportuna

Actualizada

INFORMACION CLARA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Si	8	88,89
No	1	11,11
TOTAL	9	100,00

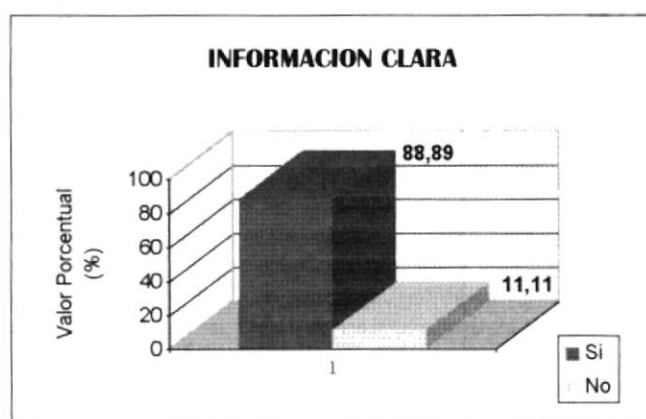


Figura 4.9. Información clara

INFORMACION OPORTUNA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
SI	8	88,89
NO	1	11,11
TOTAL	9	100,00

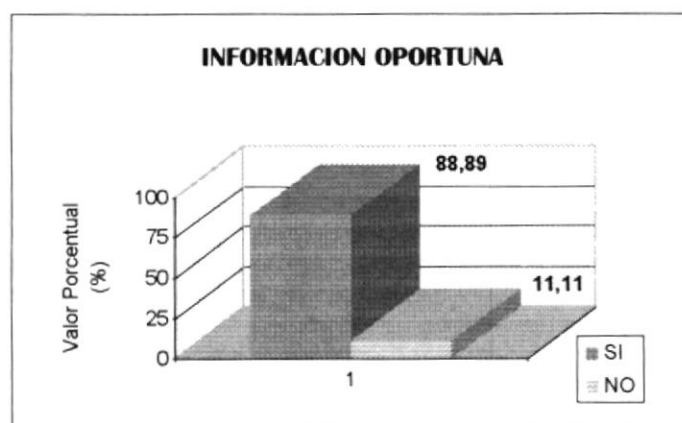


Figura 4.10. Información oportuna

INFORMACION ACTUALIZADA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
SI	5	55,56
NO	4	44,44
TOTAL	9	100,00

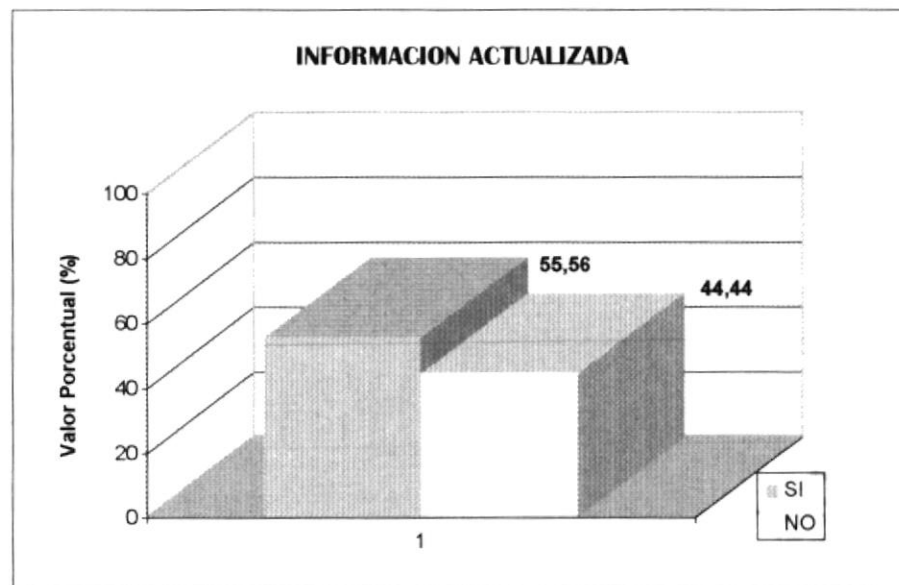


Figura 4.11. Información actualizada

9. Con respecto al funcionario(s) que lo ha(n) atendido, cuál es su satisfacción en cuanto a:

TIEMPO DE ESPERA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	7	77,78
Indiferentes	0	0,00
Insatisfechos	2	22,22
TOTAL	9	100,00

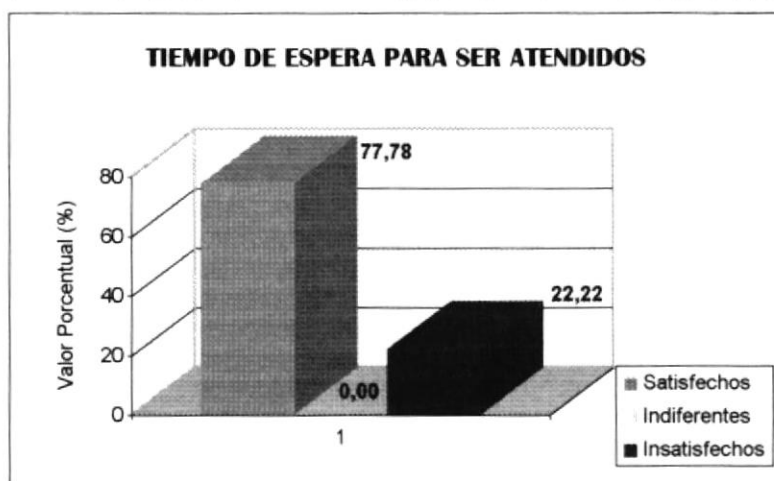


Figura 4.12. Tiempo de espera para ser atendidos

AMABILIDAD EN LA ATENCION	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	8	88,89
Insatisfechos	1	11,11
Indiferentes	0	0,00
TOTAL	9	100,00

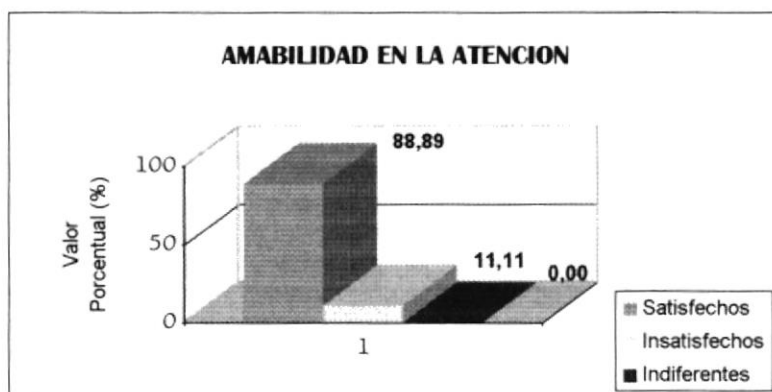


Figura 4.13. Amabilidad en la atención

RESPUESTA A SUS NECESIDADES	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	6	66,67
Insatisfechos	2	22,22
Indiferentes	1	11,11
TOTAL	9	100,00

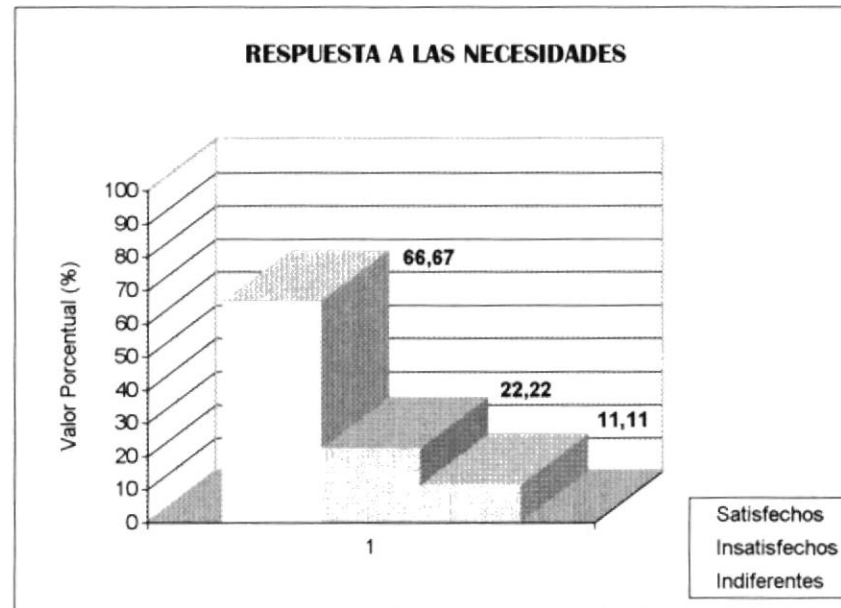


Figura 4.14. Respuesta a sus necesidades

10. Según experiencias anteriores qué tan satisfecho se encuentra Ud.c respecto a los siguientes aspectos:

SERVICIO ANTES DE LA VENTA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	8	88,89
Indiferentes	0	0,00
Insatisfechos	1	11,11
TOTAL	9	100,00

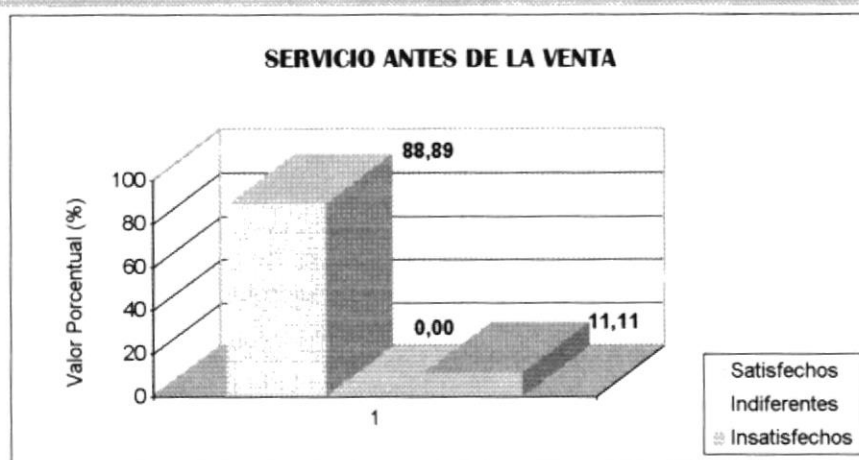


Figura 4.15. Servicio antes de la venta

SERVICIO DESPUES DE LA VENTA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	7	77,78
Indiferentes	1	11,11
Insatisfechos	1	11,11
TOTAL	9	100,00

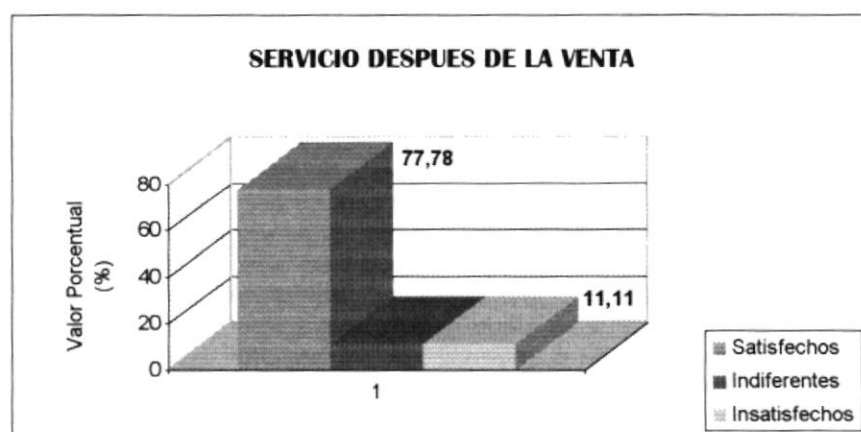


Figura 4.16. Servicio después de la venta

FORMA DE PAGO	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	2	22,22
Insatisfechos	6	66,67
Indiferentes	1	11,11
TOTAL	9	100,00

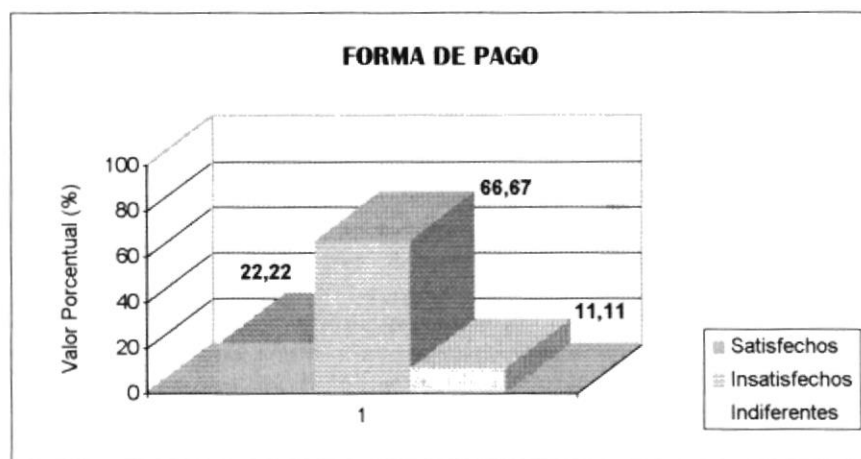


Figura 4. 17. Forma de pago

PRECIO DE LOS PRODUCTOS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfechos	7	77,78
Insatisfechos	2	22,22
Indiferentes	0	0,00
TOTAL	9	100,00

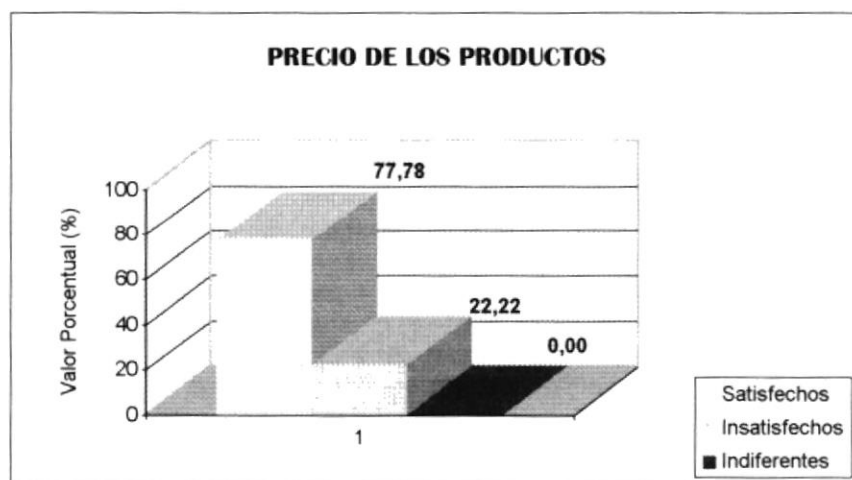


Figura 4.18. Precio de los productos

11. Con qué frecuencia se reúne con el personal de esta Compañía para definir las relaciones comprador - proveedor ?

Frecuencia de reuniones para definición de relación: comprador - proveedor	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	0	0,00
Frecuentemente	1	11,11
Rara vez	4	44,44
Nunca	4	44,44
TOTAL	9	100,00

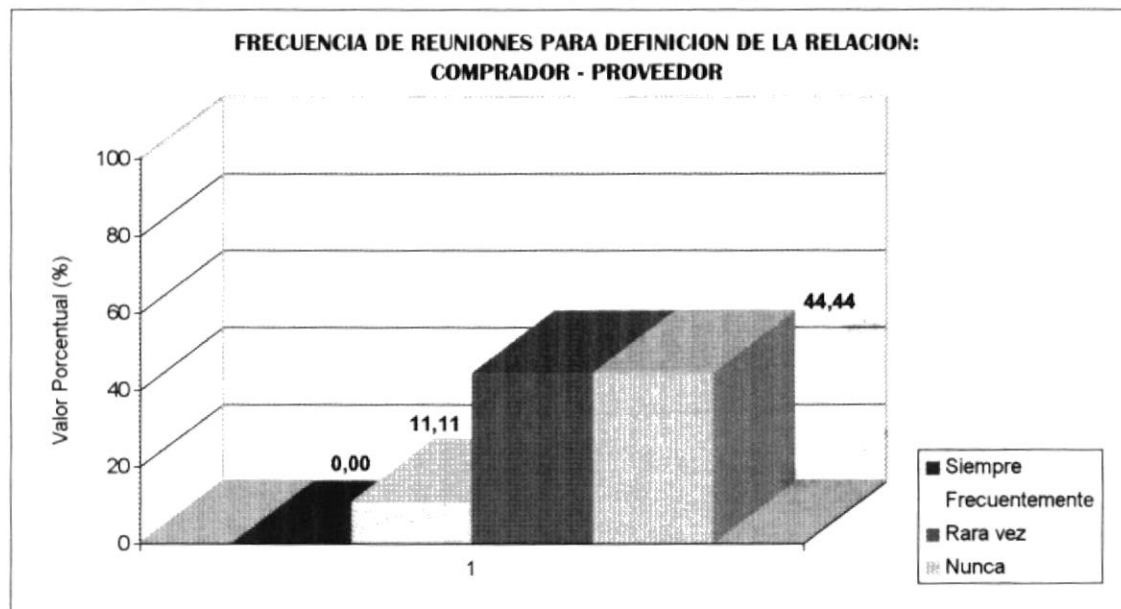


Figura 4.19. Frecuencia de reuniones para definición de relación: comprador - proveedor

Según experiencias anteriores, cuál es su percepción en cuanto a:

12. Comunicación telefónica.

COMUNICACION TELEFONICA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Fácil	1	11,11
Ni fácil ni difícil	1	11,11
Difícil	7	77,78
TOTAL	9	100,00

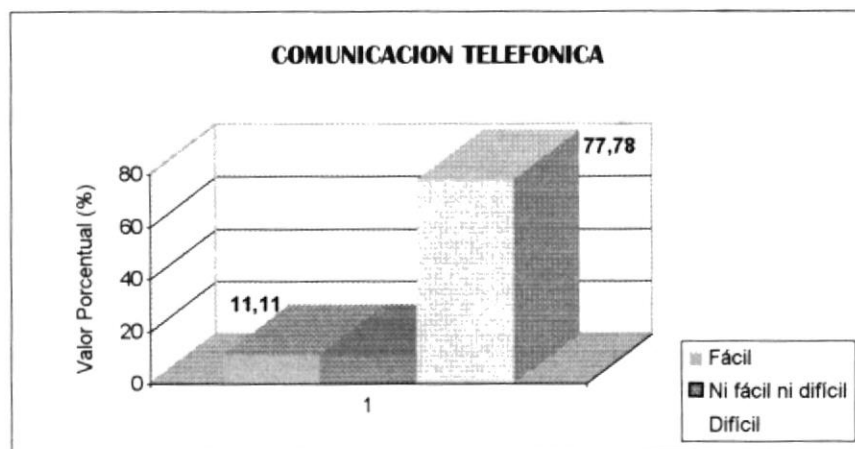


Figura 4.20. Comunicación telefónica

13. Comunicación por fax.

COMUNICACION POR FAX	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL
Fácil	2	22,22
Ni fácil ni difícil	7	77,78
Difícil	0	0,00
TOTAL	9	100,00

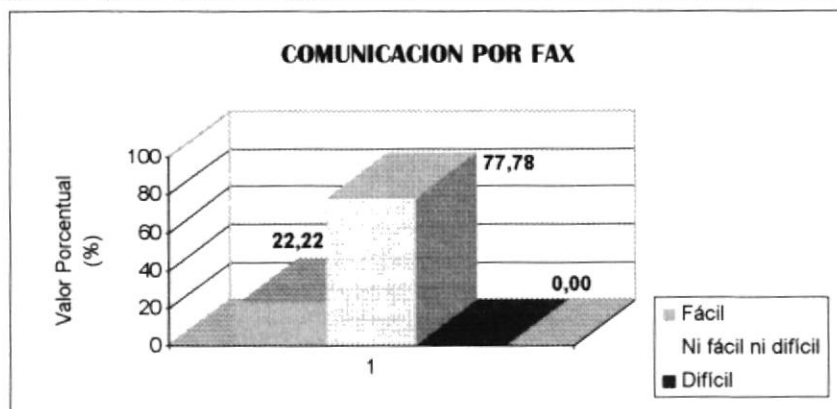


Figura 4.21. Comunicación por fax

14. Comunicación escrita.

COMUNICACION ESCRITA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Fácil	1	11,11
Ni fácil ni difícil	3	33,33
Difícil	5	55,56
TOTAL	9	100,00

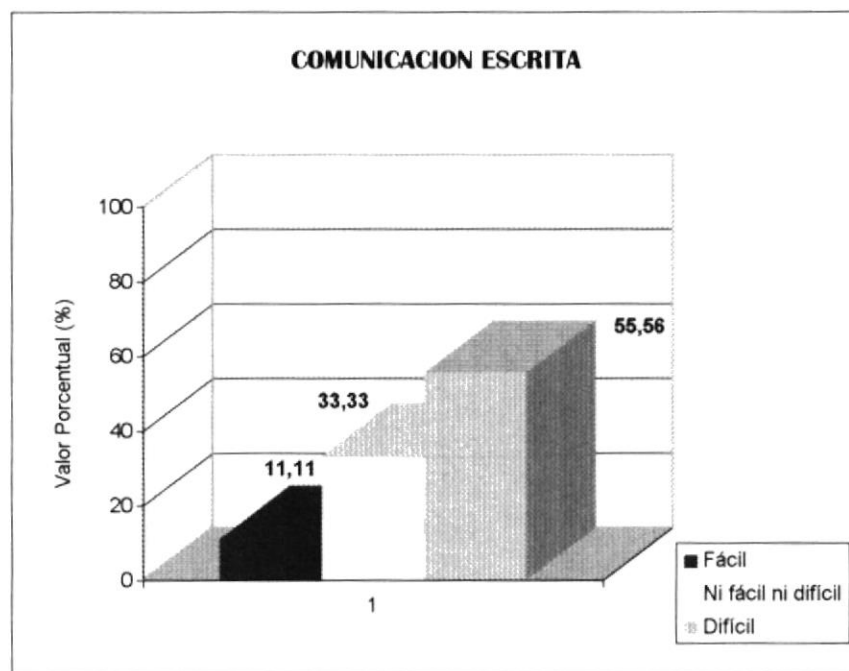


Figura 4.22. Comunicación escrita

15. Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con el servicio de despacho

SERVICIO DE DESPACHO	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfecho	7	77,78
Insatisfecho	2	22,22
Indiferente	0	0,00
TOTAL	9	100,00

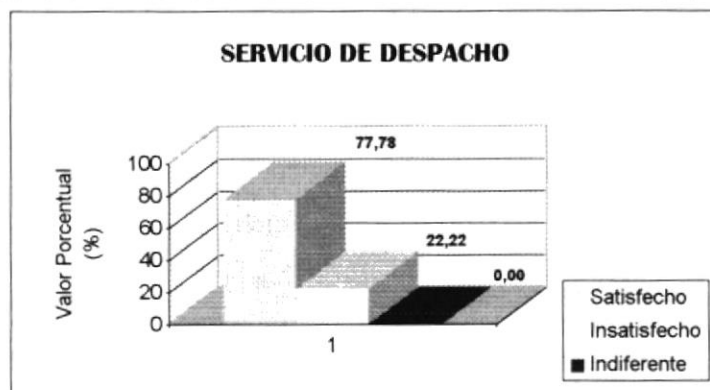


Figura 4.23. Servicio de despacho

16. La entrega del producto se hace en un tiempo igual o menor que el prometido:

CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE ENTREGA	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	0	0,00
Frecuentemente	4	44,44
Rara vez	4	44,44
Nunca	1	11,11
TOTAL	9	100,00

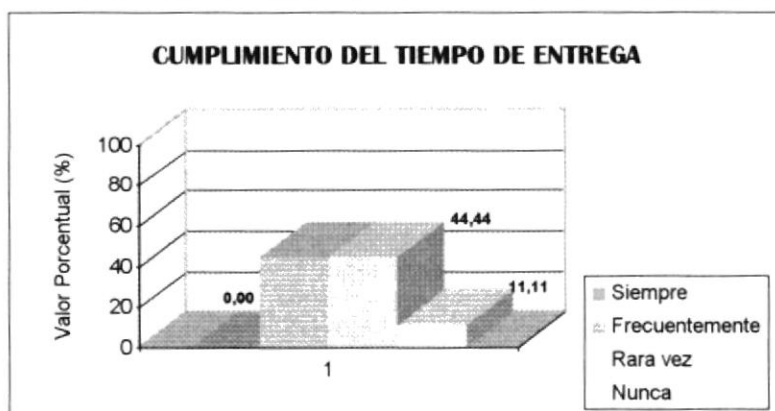


Figura 4.24. Cumplimiento del tiempo de entrega

17. Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con:

TIEMPO DE ENTREGA DE FACTURAS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Satisfecho	7	77,78
Insatisfecho	2	22,22
Indiferente	0	0,00
TOTAL	9	100,00

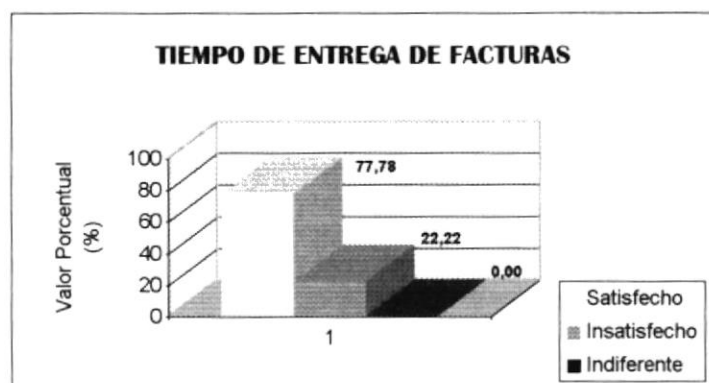


Figura 4.25. Tiempo de entrega de facturas

18. La cantidad del producto que le entrega esta Compañía coincide con la cantidad prometida previamente:

CANTIDAD DE PRODUCTO ENTREGADO	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	2	22,22
Frecuentemente	7	77,78
Rara vez	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	9	100,00

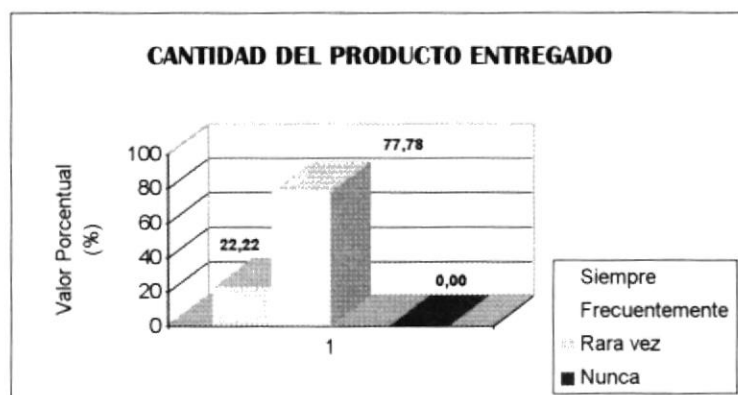


Figura 4.26. Cantidad del producto entregado

19. Atienden oportunamente sus reclamos:

ATENCIÓN OPORTUNA DE RECLAMOS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	4	44,44
Frecuentemente	4	44,44
Rara vez	1	11,11
Nunca	0	0,00
TOTAL	9	100,00

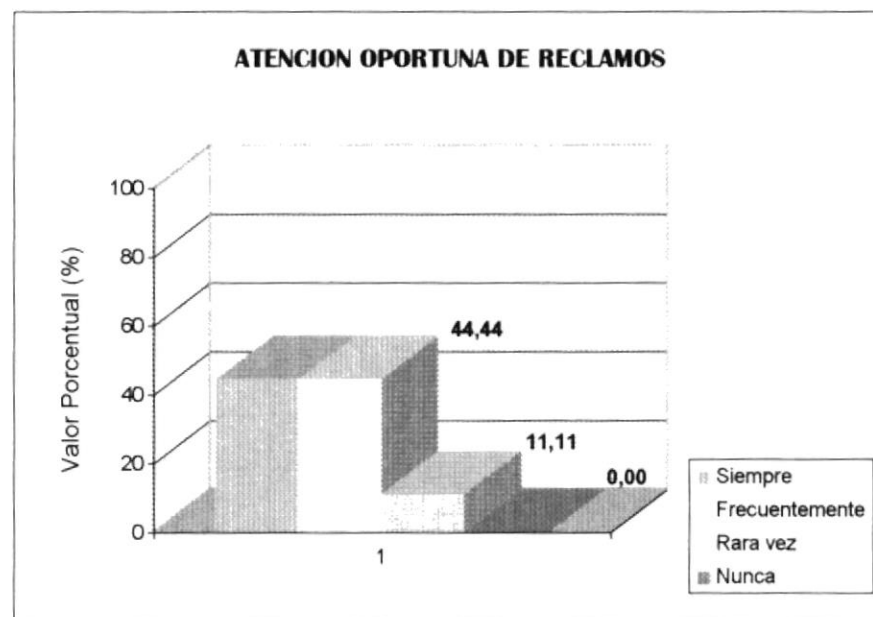


Figura 4.27. Atención oportuna de reclamos

20. Esta Compañía se preocupa por resolver sus problemas:
 Oportunamente
 Agilmente
 Amablemente

SOLUCION OPORTUNA DE PROBLEMAS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	1	11,11
Frecuentemente	7	77,78
Rara vez	1	11,11
Nunca	0	0,00
TOTAL	9	100,00



Figura 4.28. Solución oportuna de problemas

SOLUCION AGIL DE PROBLEMAS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	6	66,67
Frecuentemente	2	22,22
Rara vez	1	11,11
Nunca	0	0,00
TOTAL	9	100,00

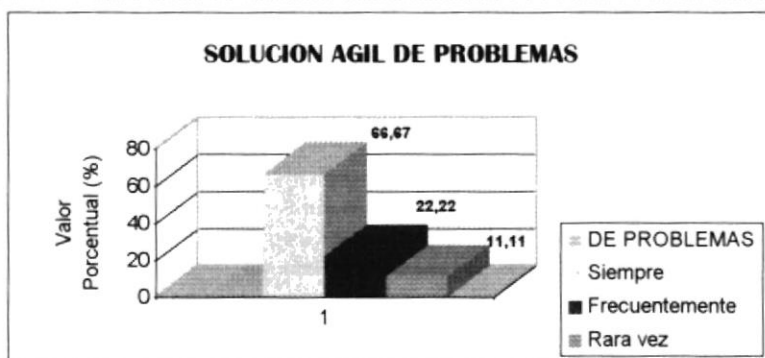


Figura 4.29. Solución ágil de problemas

SOLUCION AMABLE DE PROBLEMAS	NUMERO DE CLIENTES	VALOR PORCENTUAL (%)
Siempre	4	44,44
Frecuentemente	3	33,33
Rara vez	2	22,22
Nunca	0	0,00
TOTAL	9	100,00

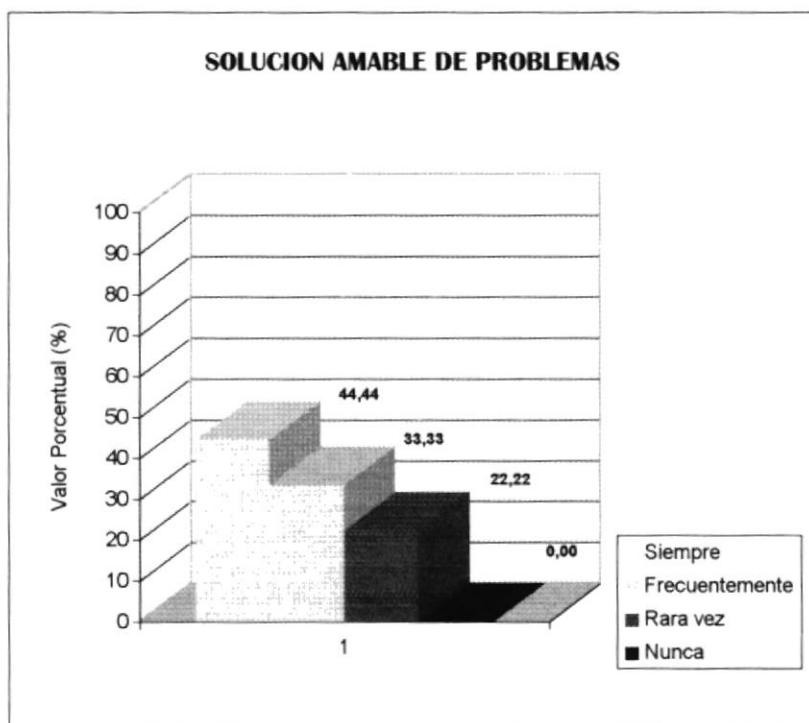


Figura 4.30. Solución amable de problemas

4.4. Reporte de resultados (Libreta de Calificaciones).

Luego de procesados los datos de la encuesta con la ayuda de las hojas de cálculo, se procede a obtener los puntajes que los clientes han dado a los diferentes atributos del proceso de la compañía; los mismos que se indicarán en la libreta de calificaciones (Tabla 4.2).

Para la obtención del puntaje (Y) que veremos en la Libreta de calificaciones se realizarán los siguientes pasos:

1. Se debe obtener la opción numérica (X) para cada atributo dando una nota máxima (en este caso sobre 10) a la opción más importante que haya elegido el cliente, y una nota mínima (0 para este caso) a la opción menos importante.
2. Se debe multiplicar cada opción numérica (X) por el respectivo número de clientes (N) que hayan elegido dicha opción, para obtener nuestro subtotal (Z): $Z = X * N$
3. La obtención del puntaje (Y):

$$Y = \sum Z / \sum N$$

Para obtener la Calificación de la Calidad del Servicio (CCS) que han dado los clientes a la Compañía X en la Tabla 4.4, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Dar puntuación a los atributos según los criterios de evaluación de de GUT de la Tabla 4.3.

G: Importancia del atributo

U: Medidas que hay que tomar

T: Tendencia del atributo.

G (IMPORTANCIA)		U (Medidas que hay que tomar)		T (TENDENCIA)	
Muy importante:	4	Poco urgente::	4	Mejora rápido:	4
Importante:	3	Medianamente urgente :	3	Mejora :	3
Medianamente importante :	2	Urgente:	2	Permanece constante:	2
Poco importante:	1	Muy urgente:	1	Empeora rápido:	1

Tabla 4.3. Tabla de puntuación de cada atributo según el criterio GUT

- Multiplicar los 3 criterios de evaluación ($G*U*T$) para obtener la ponderación de los atributos (P).
- Sumar todos los valores de Ponderación (ΣP)
- Obtención del puntaje ponderado (A); $A = (P * Y) / 10$; donde 10 es el máximo valor que puede obtener el puntaje Y .
- Sumar todos los valores de A (ΣA)
- Obtener la Calificación de la Calidad del Servicio (CCS) en forma porcentual:

$$CCS = (\Sigma A * 100) / \Sigma P$$
- Comparar la Calificación de la Calidad del Servicio de la Tabla 4.4, con los valores de los parámetros de la Tabla 4.5, para saber cómo se encuentra la compañía frente a estos parámetros.

ATRIBUTOS	OPCION	OPCION NUMERICA (X)	NUMERO DE CLIENTES (N)	SUBTOTAL (Z)	PUNTAJE (Y)
Calidad del producto	Satisfacción	10	7	70	8,89
	Indiferencia	5	2	10	
	Insatisfacción	0	0	0	
	TOTAL		9	80	
Acuerdo entre compañías sobre embalaje	Si	10	2	20	2,22
	No	0	7	0	
	TOTAL		9	20	
Embalaje óptimo	Si	10	7	70	7,78
	No	0	2	0	
	TOTAL		9	70	
Personal con conocimiento sobre temas a tratar	Si	10	8	80	8,89
	No	0	1	0	
	TOTAL		9	80	
Información clara	Si	10	8	80	8,89
	No	0	1	0	
	TOTAL		9	80	
Información oportuna	Si	10	8	80	8,89
	No	0	1	0	
	TOTAL		9	80	

Tabla 4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X

ATRIBUTOS	OPCION	OPCION NUMERICA (X)	NUMERO DE CLIENTES (N)	SUBTOTAL (Z)	PUNTAJE (Y)
Información actualizada	Si	10	5	50	
	No	0	4	0	
	TOTAL		9	50	5,56
Tiempo de espera para ser atendidos	Satisfacción	10	7	70	
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	2	0	
	TOTAL		9	70	7,78
Amabilidad en la atención	Satisfacción	10	8	80	
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	1	0	
	TOTAL		9	80	8,89
Respuesta a sus necesidades	Satisfacción	10	6	60	
	Indiferencia	5	1	5	
	Insatisfacción	0	2	0	
	TOTAL		9	65	7,22
Servicio antes de la venta	Satisfacción	10	8	80	
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	1	0	
	TOTAL		9	80	8,89
Servicio después de la venta	Satisfacción	10	7	70	
	Indiferencia	5	1	5	
	Insatisfacción	0	1	0	
	TOTAL		9	75	8,33

Tabla 4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X

ATRIBUTOS	OPCION	OPCION NUMERICA (X)	NUMERO DE CLIENTES (N)	SUBTOTAL (Z)	PUNTAJE (Y)
Forma de pago	Satisfacción	10	2	20	
	Indiferencia	5	1	5	
	Insatisfacción	0	6	0	
	TOTAL		9	25	2,78
Precio de los productos	Satisfacción	10	7	70	
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	2	0	
	TOTAL		9	70	7,78
Definición de relación: comprador - proveedor	Siempre	10	0	0	
	Frecuentemente	6,67	1	6,67	
	Rara vez	3,33	4	13,32	
	Nunca	0	4	0	
	TOTAL		9	19,99	2,22
Comunicación telefónica	Fácil	10	1	10	
	Ni fácil, ni difícil	5	1	5	
	Difícil	0	7	0	
	TOTAL		9	15	1,67
Comunicación por fax	Fácil	10	2	20	
	Ni fácil, ni difícil	5	7	35	
	Difícil	0	0	0	
	TOTAL		9	55	6,11

Tabla 4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X

ATRIBUTOS	OPCION	OPCION NUMERICA (X)	NUMERO DE CLIENTES (N)	SUBTOTAL (Z)	PUNTAJE (Y)
Comunicación escrita	Fácil	10	1	10	2,78
	Ni fácil, ni difícil	5	3	15	
	Difícil	0	5	0	
	TOTAL		9	25	
Servicio de despacho	Satisfacción	10	7	70	7,78
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	2	0	
	TOTAL		9	70	
Cumplimiento del tiempo de entrega	Siempre	10	0	0	4,44
	Frecuentemente	6,67	4	26,68	
	Rara vez	3,33	4	13,32	
	Nunca	0	1	0	
	TOTAL		9	40	
Tiempo de entrega de facturas	Satisfacción	10	7	70	7,78
	Indiferencia	5	0	0	
	Insatisfacción	0	2	0	
	TOTAL		9	70	
Cantidad de producto entregado	Siempre	10	2	20	7,41
	Frecuentemente	6,67	7	46,69	
	Rara vez	3,33	0	0	
	Nunca	0	0	0	
	TOTAL		9	66,69	

Tabla 4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X

ATRIBUTOS	OPCION	OPCION NUMERICA (X)	NUMERO DE CLIENTES (N)	SUBTOTAL (Z)	PUNTAJE (Y)
Atención oportuna de reclamos	Siempre	10	4	40	
	Frecuentemente	6,67	4	26,68	
	Rara vez	3,33	1	3,33	
	Nunca	0	0	0	
	TOTAL			9	70,01
Solución oportuna de problemas	Siempre	10	1	10	
	Frecuentemente	6,67	7	46,69	
	Rara vez	3,33	1	3,33	
	Nunca	0	0	0	
	TOTAL			9	60,02
Solución ágil de problemas	Siempre	10	6	60	
	Frecuentemente	6,67	2	13,34	
	Rara vez	3,33	1	3,33	
	Nunca	0	0	0	
	TOTAL			9	76,67
Solución amable de problemas	Siempre	10	4	40	
	Frecuentemente	6,67	3	20,01	
	Rara vez	3,33	2	6,66	
	Nunca	0	0	0	
	TOTAL			9	66,67

Tabla 4.2. Libreta de Calificaciones para la Compañía X

ATRIBUTOS	PUNTAJE (Y)	G	U	T	P	A	CCS
		Importancia	Medidas que hay que tomar	Tendencia	Ponderacion	Puntaje ponderado (%)	
Calidad del producto	8,89	4	4	4	64	56,90	
Embalaje óptimo	7,78	4	4	3	48	37,34	
Conocimiento sobre temas a tratar	8,89	3	3	3	27	24,00	
Claridad de la información	8,89	3	4	3	36	32,00	
Información oportuna	8,89	3	2	3	18	16,00	
Información actualizada	5,56	2	1	1	2	1,11	
Tiempo de espera para ser atendidos	7,78	3	2	2	12	9,34	
Amabilidad en la atención	8,89	3	4	3	36	32,00	
Respuesta a sus necesidades	7,22	3	2	2	12	8,66	
Servicio antes de la venta	8,89	2	4	4	32	28,45	
Servicio después de la venta	8,33	4	3	4	48	39,98	
Forma de pago	2,78	4	1	2	8	2,22	
Precio de los productos	7,78	3	3	3	27	21,01	
Definición de relación: comprador - proveedor	2,22	2	1	2	4	0,89	
Comunicación telefónica	1,67	3	3	2	18	3,01	
Comunicación por fax	6,11	2	3	3	18	11,00	
Servicio de despacho	7,78	3	3	2	18	14,00	
Cumplimiento del tiempo de entrega	4,44	4	3	2	24	10,66	
Tiempo de entrega de facturas	7,78	1	4	3	12	9,34	
Cantidad de producto entregado	7,41	3	3	3	27	20,01	
Atención oportuna de reclamos	7,78	3	3	2	18	14,00	
Solución oportuna de problemas	6,67	3	4	3	36	24,01	
Solución ágil de problemas	8,52	3	4	3	36	30,67	
Solución amable de problemas	7,41	2	4	3	24	17,78	
TOTAL DE PONDERACIONES ΣP					605		
TOTAL DE PUNTAJE PONDERADO ΣA						464,39	
CALIFICACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO							76,76

Tabla 4.4. Libreta de Calificaciones. Calificación de la Calidad del Servicio de la Compañía X

PARAMETROS DE CALIDAD DE SERVICIO	
100 %	Servicio Excelente
90 %	Servicio Bueno
80 %	Servicio Aceptable
70 %	Servicio Regular
60 %	Servicio malo
50 %	Servicio Muy Malo

Tabla 4.5. Parámetros de Calidad de Servicio (ISO INCONTEC 10004)



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Mediante el presente trabajo se ha podido cumplir con el objetivo principal de esta tesis, que es el de diseñar una Metodología que pueda medir la Calidad en un Proceso de Servicio, es decir convertir los atributos intangibles del servicio (como por ejemplo la amabilidad de los funcionarios de una compañía, el cumplimiento del tiempo de entrega, el profesionalismo, etc) a valores tangibles, para de esta manera poder medir, controlar y mejorar los servicios que brindan las compañías a sus clientes.

Basándose en este análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El tamaño de la muestra para este proyecto se lo realizó en base a “selección” debido a que el segmento de mercado que abarca la Compañía en estudio es complejo desde el punto de vista geográfico, donde el 75% de la población objetivo es a nivel nacional (Guayaquil, Manta y otros) y el 25% restante es a nivel internacional.

Para el caso de una compañía de consumo masivo, o empresas netamente de servicios (como hoteles, bancos, etc) la selección de la muestra de la población objetivo, debe hacerse mediante diferentes métodos y fórmulas cuya aplicación dependerá de los aspectos particulares de cada empresa.

- Definir el tamaño de la muestra de la población objetivo correctamente, es uno de los aspectos más importantes de la medición de la calidad del servicio, pues de su representatividad va a depender su confiabilidad y validez.
- La encuesta fue el reflejo de lo que la Compañía deseaba conocer de sus clientes para poder brindarles un mejor servicio. Es importante que la encuesta contenga preguntas de la competencia, para poder generar estándares de comparación y saber como se encuentran frente a sus competidores. Sin embargo en el presente trabajo, no se pudo realizar preguntas de este tipo, por pedido expreso de la Compañía X.
- La Figura 4.2 nos muestra que el 44% de los clientes escogieron a la *amabilidad* como la imagen que proyecta la Compañía X, sin embargo podemos apreciar que en la Figura 4.3, solo el 11% de los clientes escogieron a la amabilidad como su principal cualidad; ésta diferencia se debe a que al tener en una encuesta preguntas abiertas, las respuestas a las mismas pueden no coincidir.
- Las preguntas abiertas (preguntas 1,2,3 de la encuesta) para los clientes de la Compañía X, no las encontramos tabuladas en la Libreta de Calificaciones, por el hecho de ser preguntas en las cuales no se les puede atribuir ningún puntaje, ni ninguna ponderación, debido a que sus respuestas son comentarios que han proporcionado los clientes. Sin embargo son tomadas en cuenta para el análisis y las recomendaciones.

- La Figura 4.3 nos indica como una de las principales cualidades de la Compañía, la puntualidad en el tiempo de entrega, la misma que se contradice totalmente con la Figura 4.4 en la que podemos observar que la principal deficiencia es la misma característica. Esto se debe a que la Compañía X no da a los clientes una fecha (día) exacta de entrega del producto, sino que les da un rango prometido; sin embargo para los clientes es muy importante saber la fecha exacta de entrega, lo cual no puede cumplir la Compañía X, ocasionándoles una insatisfacción.
- A pesar de que entre la Compañía X y sus clientes no haya un acuerdo respecto a la forma de embalar los productos (como podemos observar en la Figura 4.6), los clientes se encuentran complacidos con la forma en que son embalados los productos (Figura 4.7).
- Los atributos de mayor importancia según el criterio (G) y que podemos encontrar en la Tabla 4.4 son:
 - Calidad del producto
 - Precio de los productos
 - Cumplimiento del tiempo de entrega
 - Embalaje óptimo
 - Servicio después de la venta

El atributo de menor importancia:

- Tiempo de entrega de facturas
- La Figura 4.5 nos indica claramente que la Compañía en estudio proporciona productos de calidad, lo que produce satisfacción a sus

clientes con respecto a este atributo, que es uno de los más importantes. Sin embargo cuando analizamos la Libreta de Calificaciones de la Tabla 4.4 vemos que la Calificación de la Calidad del Servicio (CCS) de esta empresa es de 76.76 % que al compararla con los Parámetros de Calidad de la ISO INCONTEC 10004 (Tabla 4.5) nos da un resultado entre un *Servicio Regular* y un *Servicio Aceptable*.

Esto nos indica que la Calidad del producto es un factor importante para los clientes, pero para poder alcanzar la Excelencia en el Servicio hay que tomar en cuenta otros factores como por ejemplo: el servicio de posventa, el cumplimiento del tiempo de entrega, etc.

Si otra Compañía ofrece el mismo producto, con igual calidad, pero con un mejor servicio, los clientes no dudarían en cambiarse a la otra Compañía.

RECOMENDACIONES

En base al análisis y experiencia en la aplicación de esta metodología, se han elaborado las siguientes recomendaciones:

- Se debe retroalimentar a las organizaciones con los resultados de las mediciones (Calificación de la Calidad del Servicio) con el fin de que estas se conviertan en una herramienta de evaluación de los procesos de mejoramiento continuo.

- Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la medición sistemática del Servicio, como parte del proceso de Calidad Total de las Compañías.
- Las entrevistas para encuestar a los clientes, para el conocimiento de sus necesidades y expectativas deben hacerse con la mayor cortesía posible y no obligarlos a responder.
- En el cálculo de la Calificación de la Calidad del Servicio se necesita dar una puntuación (ponderar) a los atributos según los criterios de evaluación de G.U.T. (Tabla 4.3). En el caso de esta tesis, la autora fue quién designó estas ponderaciones; sin embargo lo ideal es que la puntuación para el caso del criterio de *importancia del atributo* (G) debería de ser dada por los clientes, mientras que los puntajes para los criterios de *medidas que hay que tomar* (U) y *tendencia* (T) deberían ser asignados por la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht , Karl , 1990, “ La Excelencia en el Servicio ”, Editorial Legis S.A., Bogotá - Colombia.
2. Pine, Joseph B., 1993, “ Clientelización de los Mercados ”, Editorial Legis S.A., Bogotá - Colombia.
3. Rothery, Brian 1994, “ ISO 9000 ”, Editorial Panorama S.A., México Distrito Federal.
4. Ginebra, Joan, 1994, “ Dirección por Servicio. La otra Calidad ”, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá - Colombia.
5. Horovitz, Jacques, 1994, “ La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente ”, Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá - Colombia.
6. Johansson, Henry, 1994, “ Reingeniería de Procesos de Negocios ”, Editorial Limusa S.A., México.
7. Pozo Pino, Augusto, 1990, “ Folleto de Calidad de Servicio ”, ITESM, Monterrey - México.

8. Sewell Carl, 1994, " Clientes para siempre ", Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá - Colombia.
9. Horovitz Jacques, 1994, " La satisfacción total del cliente ", Editorial McGraw Hill Interamericana S.A., Santafé de Bogotá - Colombia.