



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEMINARIO TALLER DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO
DE EJECUCION EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“MEDICION DE CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN
USUARIA EN CGE DISTRIBUCIÓN CHILLÁN”.**

COMISION EVALUADORA:

SR. JUAN CABAS
SRA. MACARENA GALLARDO
SR. JUAN CARLOS YEVENES

PROFESOR GUIA:

SR. EDUARDO CASTILLO

ALUMNOS:

LEONORA JARA CONTRERAS
MARCELO MARTINEZ ESPINOZA
ROSA MUÑOZ PALAVECINO

CHILLAN, 03 DE JULIO DE 2008

INDICE

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	2
Capítulo 1	
- Antecedentes de la empresa y del sector en el que se encuentra.....	4
Capitulo 2	
- Desarrollo del Marco Teórico:	
• Discusión Bibliográfica.....	31
• Calidad.....	33
• Servicio.....	34
• Calidad de Servicio.....	36
• Dimensiones de la calidad.....	37
• Control de calidad.....	38
• Gestión de calidad.....	39
• Servicio al Cliente.....	42
• Satisfacción del cliente	43
• Cliente.....	45
• Expectativas de Servicio.....	47
• Percepciones del cliente	47
• Percepciones de alternativas de servicio.....	47
• Auto-percepción del papel del cliente en el servicio.....	48
• Fidelización del cliente.....	48
• La excelencia	50
• Marketing.....	52
• Estrategia.....	53
• Estrategia de Calidad.....	54
• Políticas de Calidad.....	58
• Las grandes empresas y el servicio al consumidor.....	59
• Cultura Organizacional.....	61
• La importancia de los servicios en la sociedad actual.....	63

- Medición de la calidad de servicio y satisfacción usuaria.....64
- Métodos de Medición.....65
- Modelo de las Cinco Brechas de Calidad de Servicio.
Parasuraman, Zeithaml y Berry.....66
- Modelo ampliado de Calidad de Servicio de Zeithaml,
Berry y Parasuraman.....69
- Modelo de las Brechas de Calidad de Servicio de Zeithaml
Y Bitner.....71
- Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos.....73
- Modelo de Calidad de Grönroos-Gummerson.....75
- Modelo de Gestión de Producto Servicio: La oferta de servicios
incrementada de Grönroos.....77
- Modelo Servucción de Calidad de Eiglier y Langeard.....82
- Escala Multidimensional Servqual.....85
- Modelo Servperf.....89
- ISO 9000.....91
- Cuadro comparativo-modelos de medición.....96
- Determinación del modelo de medición.....100

Capítulo 3: Antecedentes de la Empresa CGED Chillán

- Clientes.....102
- Personal de CGED.....103
- Tipos de contacto con clientes.....105
- Tipo de servicio.....106

Capítulo 4: Medición de Calidad de Servicios y Satisfacción Usuaría, mediante aplicación Escala Servperf.

- Metodología de trabajo.....109
- Cálculo de la muestra.....111
- Análisis y procesamiento de la información.....114
- Resultados obtenidos.....114
- Análisis de los resultados.....116
- Cuadro resumen de resultados.....127

Capítulo 5: Indicadores de medición de calidad de servicio.

Sugerencias y Recomendaciones

- Cliente incógnito.....	130
- Realización de Encuestas.....	131
- Indicadores.....	132
- Sugerencias y recomendaciones generales.....	134
- Sugerencias y recomendaciones específicas.....	136
Conclusiones.....	143
Anexos.....	147
Bibliografía.....	151

➤ RESUMEN EJECUTIVO

Sin duda, quien juzga la calidad del servicio es el cliente. Existen varias razones por las que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan y lo exigen.

Un punto relevante de esta investigación es destacar que se trató de una empresa de distribución eléctrica, cuyo servicio posee el carácter de monopolístico para el cliente y por tanto, una situación especial e interesante al momento de abordar la misma.

Se realizó una investigación a la empresa de distribución eléctrica CGED sucursal Chillán, sobre **“Medición de calidad de servicio y satisfacción usuaria”**, en la cual se incluyeron diversos aspectos tales como, los antecedentes de la empresa de estudio y el sector en el que se encuentra, el marco teórico que dio sustento a la investigación, la aplicación de uno de los modelos de medición de calidad de servicio que existen en la actualidad, la Escala Servperf, que en síntesis considera que la calidad percibida depende únicamente de la percepción que tiene el cliente sobre el desempeño del servicio, ponderado por la importancia que cada atributo (dimensiones de la calidad de servicio) tiene en la evaluación de la calidad. Para dicha medición se utilizó una muestra representativa del universo de clientes y como metodología de investigación se aplicó una encuesta con dos cuestionarios, el primero sobre preponderancias de las dimensiones de calidad y el segundo con veintiuna afirmaciones que fueron valoradas en una escala Likert.

Luego de analizar la información obtenida, se determinó el nivel de satisfacción de los clientes que concurren a la oficina de CGED Chillán, proponiendo algunos indicadores que la empresa podría implementar, a fin de mejorar la calidad del servicio, como así también algunas sugerencias y/o recomendaciones, en orden a corregir algunas de las deficiencias detectadas. Finalmente, se mencionan las conclusiones de la investigación desarrollada y la bibliografía.

➤ INTRODUCCIÓN

Podemos decir que el éxito de una empresa depende en gran medida de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales que intervienen en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes podría tener una existencia muy corta. Los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, el único juez de la calidad del servicio y por tanto, su opinión debe ser considerada.

El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

En los años pasados fue posible observar que el mercado era más bien previsible y entendible, dado que el nivel de competitividad no era el que podemos observar hoy; la preocupación era producir más y mejor, ya que había suficiente demanda para atender. Hoy la situación ha cambiado.

La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados, obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes que no mantienen lealtad ni con las marcas ni con las empresas.¹

Debe existir un constante esfuerzo en orden a eliminar errores y lograr la excelencia. Ésta sólo se puede conseguir con la colaboración y el compromiso de todos los niveles de la organización, desde sus directivos hasta el último de sus empleados.

¹ Extraído de: <http://guia.mercadolibre.cl/servicio-cliente-21019-VGP>

Concretamente para este caso, la propuesta fue una investigación aplicada, utilizando un modelo de medición de calidad de servicio y satisfacción usuaria predeterminado, que permitiera obtener información que, una vez procesada, pudiera ser un aporte para mejorar la calidad del servicio que entrega la empresa CGED Chillán.

En el primer capítulo se entregan antecedentes de la empresa de estudio y el sector en que se encuentra. Posteriormente el capítulo dos incluye el marco teórico que da sustento a la investigación realizada, como así también se indica el modelo de medición de calidad de servicio que se decide utilizar.

En tal sentido, se estimó pertinente usar la escala SERVPERF, considerando que se trata de un modelo basado únicamente en percepciones y por tanto, efectivo para el caso de estudio, tratándose de un servicio como el de distribución eléctrica, esto es, un servicio masivo y con características monopólicas para el cliente.

Así, en el capítulo tercero se incluyen algunos antecedentes recopilados en la oficina de la empresa CGED sucursal Chillán, donde se realizó la investigación, antecedentes que permitieron formarse una idea general respecto a cómo funciona la misma, desde un punto de vista general, pero más específicamente respecto a la plataforma de atención a clientes, conformada por el personal de contacto que atiende los requerimientos de aquellos usuarios que concurren a la oficina.

La evaluación y medición de la calidad de servicio y satisfacción usuaria en CGED Chillán propiamente tal, mediante aplicación de la escala Servperf ya referida, el análisis y procesamiento de la información recopilada, indicadores de medición de calidad de servicio, sugerencias y recomendaciones para mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa, son los temas que fueron desarrollados en los capítulos cuarto y quinto.

Finalmente, se indican las conclusiones de la investigación, como así también la bibliografía utilizada y algunos documentos anexos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR EN EL QUE SE ENCUENTRA

➤ GENERALIDADES

La electricidad

La electricidad siempre ha existido, es parte de la naturaleza que nos rodea, el hombre sólo la ha descubierto, proviene de una de las partículas más pequeñas que ha sido descubierta por la ciencia: los electrones, que poseen una carga eléctrica negativa y se mueven desde el enchufe al aparato eléctrico -ya sea lavadora, radio, televisión, etcétera- lo que produce un tránsito de energía entre estos dos puntos. Cada vez que se acciona un interruptor, se genera un movimiento de millones de electrones, los que circulan a través de un cable conductor metálico.

➤ PARTICIPANTES DEL SISTEMA ELÉCTRICO

Generación

Este segmento está constituido por el conjunto de empresas eléctricas propietarias de centrales generadoras de electricidad, la que es transmitida y distribuida a los consumidores finales. Este segmento se caracteriza por ser un mercado competitivo, con claras diseconomías de escala en los costos variables de operación y en el cual los precios tienden a reflejar el costo marginal de producción.

Transmisión

El sistema de transmisión corresponde al conjunto de líneas, subestaciones y equipos destinados al transporte de electricidad desde los puntos de producción hasta los centros de consumo o distribución. En Chile se considera como transmisión a toda línea o subestación con un voltaje o tensión superior a 23.000 Volts. Por Ley, las tensiones menores se consideran como distribución. La transmisión es de libre acceso para los generadores, es decir, estos pueden imponer servidumbre de paso sobre la capacidad disponible de transmisión mediante el pago de peajes.

El transmisor no tiene obligación de servicio, no siendo responsabilidad de éste el invertir en nuevas líneas o en ampliaciones de las mismas. En el sistema de transmisión se puede distinguir el sistema troncal que es un conjunto de líneas y subestaciones que configuran el mercado común y los sistemas de subtransmisión que son aquellos que permiten retirar la energía desde el sistema troncal hacia los distintos puntos de consumo locales.

La coordinación de la operación de las centrales generadoras y las líneas de transmisión, es efectuada en cada sistema eléctrico por los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC). Estos organismos no poseen personalidad jurídica y están constituidos por las principales empresas generadoras y transmisoras de cada sistema eléctrico.

Distribución

Los sistemas de distribución están constituidos por las líneas, subestaciones y equipos que permiten prestar el servicio de distribuir la electricidad hasta los consumidores finales, localizados en cierta zona geográfica explícitamente limitada. Las empresas de distribución operan bajo un régimen de concesión de servicio público de distribución, con obligación de servicio y con tarifas reguladas para el suministro a clientes regulados. Estas empresas operan en su zona de concesión sin que exista posibilidad de competencia, dado que son monopolios naturales.

➤ LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN CHILE

El mercado eléctrico en Chile está compuesto por las actividades de generación, transmisión y distribución de suministro eléctrico. Estas actividades son desarrolladas por empresas que son controladas en su totalidad por capitales privados, mientras que el Estado sólo ejerce funciones de regulación, fiscalización y de planificación indicativa de inversiones en generación y transmisión, aunque esta última función es sólo una recomendación no forzosa para las empresas.

Participan de la industria eléctrica nacional un total de 31 empresas generadoras, 5 empresas transmisoras y 36 empresas distribuidoras, que en conjunto suministran una demanda agregada nacional que alcanza los 42.633,3 GWh. Esta demanda se localiza territorialmente en cuatro sistemas eléctricos (SING, SIC, Aysén y Magallanes).

El principal organismo del Estado que participa en la regulación del sector eléctrico, es la Comisión Nacional de Energía (CNE), quien se encarga de elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético nacional, velar por su cumplimiento y asesorar a los organismos de Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía.

➤ **HISTORIA DE LA ELECTRICIDAD EN CHILLÁN**

La Compañía de Electricidad de Chillán contaba con una planta hidroeléctrica situada en la misma ciudad. De acuerdo al informe técnico de 1926, existían "tres grupos hidroeléctricos de 175 Kw cada uno" en la Central Santa Elvira, cuyas turbinas horizontales estaban acopladas directamente a generadores de corriente continua. Existía también un motor diesel conectado directamente a un generador de 150 Kw.; un motor que accionaba por medio de correas a dos generadoras de corriente continua de 50 Kw. cada una, otro motor que movía por este mismo medio a dos generadoras de 30 Kw. y un tercer motor también conectado por correas a un generador de 90 Kw. Todos los equipos se encontraban en buen estado. Al año siguiente se decidió la construcción de una central térmica para apoyar a los grupos hidráulicos, la que quedó terminada a mediados de 1928.

A partir de esta fecha no se hicieron nuevas ampliaciones a la planta de generación de Chillán, en gran medida por la caída de la demanda provocada por la crisis económica, que prácticamente dejó estancado el consumo eléctrico en la ciudad.

Durante la década de 1930, el número de clientes en Chillán aumentó levemente, pero la cantidad de energía vendida muestra una tendencia decreciente por efecto del estancamiento de la ciudad, debido al impacto de la crisis económica en las áreas vecinas.

El repunte del consumo que se apreció en 1938 fue anulado por los efectos del terremoto que asoló la ciudad el año siguiente, disminuyendo la demanda de energía a nuevos mínimos.

➤ **ELECTRICIDAD EN LA PROVINCIA DE ÑUBLE EN LA ACTUALIDAD**

La provincia de Ñuble y en especial la ciudad de Chillán está abastecida por las siguientes empresas distribuidoras de energía: CGE Distribución S.A., Frontel, Emelectric y Copelec, las cuales han desarrollado distintos tipos de servicios complementarios a la distribución de energía.

En relación a estas empresas distribuidoras de energía, se puede encontrar que la ciudad de Chillán y sus alrededores, está abastecida principalmente por dos de ellas las cuales son CGED S.A. que abastece la mayor parte de la zona urbana y Copelec Ltda., la que cubre gran parte de la zona rural de Ñuble.

➤ **LA EMPRESA**

Identificación:

La Razón Social de esta empresa es **CGE DISTRIBUCIÓN S.A.** y su nombre de fantasía es **CGE DISTRIBUCIÓN**. Su domicilio legal está ubicado en Teatinos N° 280, Piso 16, Santiago y es una Sociedad Anónima Abierta, cuyo Rut es 99.513.400-4 y su teléfono es 600 6343243. Su e-mail es cge@cgedistribucion.cl y su Página Web es www.cge.cl.

Reseña Histórica de la Compañía General de Electricidad S.A.:

En el año 1905 se funda la Compañía General de Electricidad Industrial S.A., actual CGE, y se abastece de energía eléctrica a San Bernardo, Rancagua y Temuco. En 1906 se constituyen los establecimientos de Los Ángeles y San Fernando y se adquiere la Empresa de Luz Eléctrica de Curicó. En el año 1908 se incorporan los establecimientos de Chillán y

Lo Bravo. En 1924 se formaliza la compra de la Compañía de Luz Eléctrica de Concepción y en 1927 se adquiere la Compañía Eléctrica de Talca. En 1963 CGE extiende sus servicios a Villarrica y Pucón. En 1984 CGE adquiere la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE). En 1999 CGE adquiere el control accionario de EMEC y sus filiales en Chile, TRANSNET y TECNET, y en Argentina, de la filial AGUA NEGRA, controladora de la distribuidora ENERGÍA SAN JUAN. En el año 2001 se consolida en la filial CGE TRANSMISIÓN S.A. las actividades de transporte y transformación de energía eléctrica del Grupo CGE. En el 2003 CGE crea la filial CGE DISTRIBUCIÓN S.A., la que se adjudica el 98,74% de las acciones de la COMPAÑÍA ELÉCTRICA DEL RÍO MAIPO S.A.

La Compañía es una empresa centenaria fundada por empresarios chilenos, con una fuerte y marcada vocación de servicio y crecimiento, razón por la cual, luego de una expansión geográfica importante en diversas áreas de la energía, incluyendo la distribución de electricidad y gas en todo el territorio nacional, además de otras inversiones, CGE consideró relevante realizar una reestructuración de sus activos ligados al sector eléctrico, transformándose así en un holding.

El proceso de reorganización del Grupo CGE se inició en el año 2000. El objetivo de éste consistió en la creación de filiales especializadas, permitiendo así separar la función de la matriz respecto de las empresas operativas del sector eléctrico como distribución y transmisión, del sector gas y de servicios complementarios.

La reestructuración ha buscado hacer frente al crecimiento de los negocios del Grupo CGE, enfocándose en crear valor y ser capaces de adaptarse en forma ágil a los cambios del entorno.

A raíz de este proceso de reorganización, el Grupo CGE tiene tres empresas especializadas en distribución de electricidad en Chile:

- Conafe: En la cuarta y quinta región

- CGE Distribución: Desde la región metropolitana a la novena región, y
- Edelmag: En la duodécima región.

En forma complementaria, como resultado de esta organización, toda la actividad de transmisión eléctrica es desarrollada por la filial CGE Transmisión.

Reseña Histórica de CGE Distribución S.A.:

Con fecha 31 de enero de 2003, CGE Distribución S.A., se constituye como sociedad anónima cerrada, mediante escritura pública otorgada ante la Notaría de Santiago de don Gonzalo De la Cuadra Fabres, inscribiéndose en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago de ese año, todo ello, enmarcado en el proceso de reorganización de los negocios y actividades iniciado en el año 2000, por la matriz, Compañía General de Electricidad S.A.

El 30 de abril de 2003, CGE Distribución adquirió y tomó el control de Compañía Eléctrica del Río Maipo S.A. en adelante también Río Maipo, concesionaria de distribución de energía eléctrica que opera en la zona sur de la Región Metropolitana y posee más de 300.000 clientes. Previo a la adquisición, Río Maipo perteneció al Grupo Enersis.

En agosto de 2003, en Junta de Accionistas de la sociedad, se aprobó un aumento de capital que permitió la posterior transferencia de los activos de distribución desde CGE a CGE Distribución, aprobándose el valor de aporte de dichos bienes.

En enero de 2004, el Ministerio de Economía autorizó la transferencia de concesiones de distribución de energía eléctrica de CGE a CGE Distribución, realizándose durante el mes de febrero de dicho año la publicación en el Diario Oficial de la referida autorización.

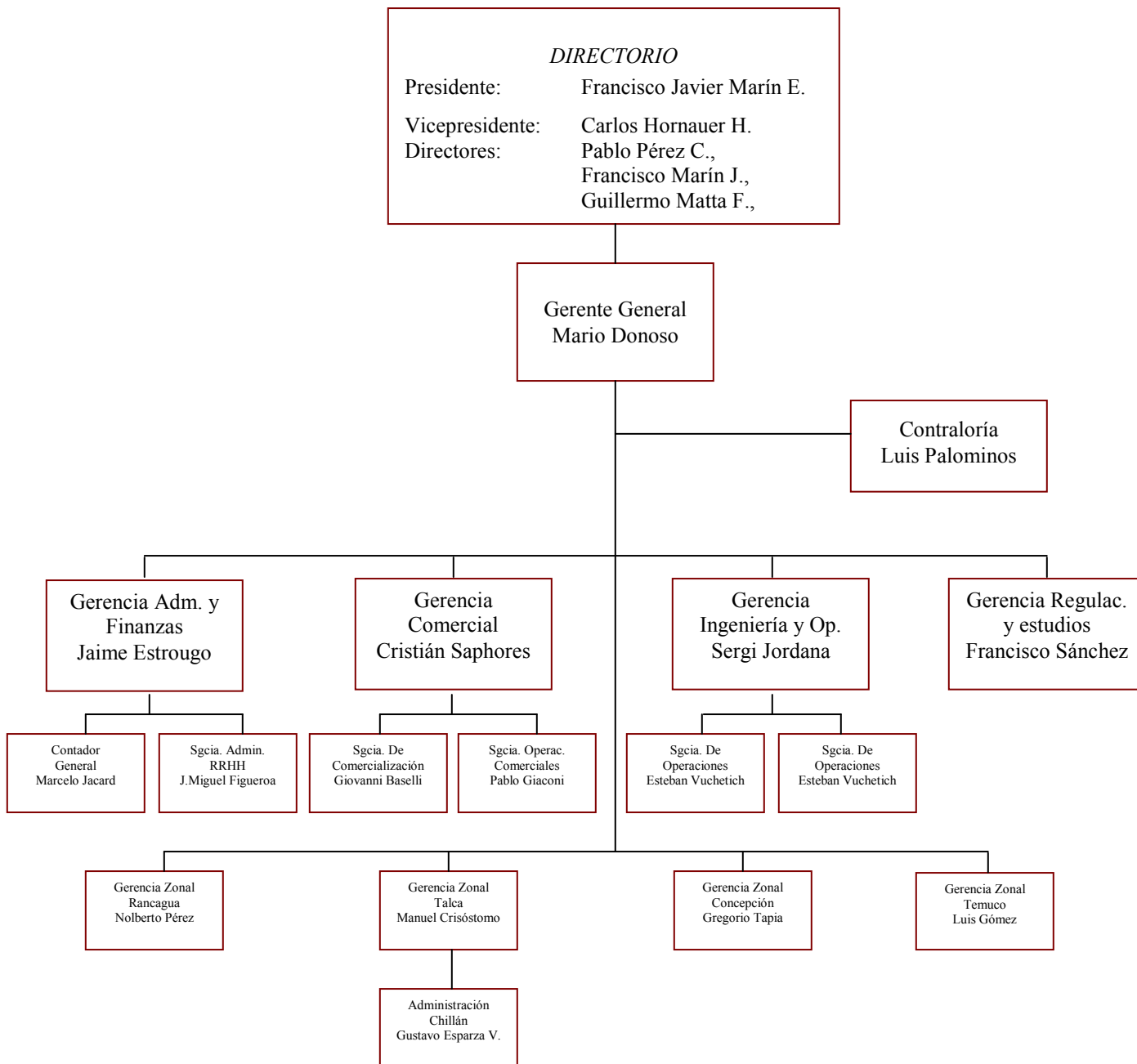
El 31 de marzo del año 2004, y conforme lo aprobado en junta extraordinaria de accionistas, se perfeccionó el traspaso de los activos, negocios, personal y pasivos asociados a la actividad de distribución de electricidad desde la matriz CGE a CGE

Distribución, hecho que marcó el inicio de las operaciones de CGED como nueva distribuidora de energía eléctrica.

Con fecha 11 de agosto de 2004, la Superintendencia de Valores y Seguros ha inscrito a CGE Distribución en el Registro 11 de Valores bajo el Número 841, cumpliendo el requerimiento de la denominada Ley Corta. Adicionalmente, con igual fecha se inscribieron las acciones de la sociedad convirtiéndose de esta forma en Sociedad Anónima Abierta.

Actualmente, CGE, es la controladora de CGE Distribución, y posee una participación directa ascendente al 99,9999% de las acciones emitidas de ésta e indirectamente el restante 0,0001 %, a través de su filial Inmobiliaria General S.A.

➤ **FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE CGE DISTRIBUCIÓN S.A.**



Fuente: Memoria Anual CGE Distribución año 2007.

Misión de CGE Distribución S.A.:

Su negocio:

- Ser una empresa privada de servicio público focalizada en la distribución de energía eléctrica a los clientes ubicados en su zona de concesión, operando, manteniendo, mejorando y explotando sus instalaciones.
- Ofrecer a sus clientes una gran variedad de otros productos y servicios, aprovechando la infraestructura y los canales propios del negocio.
- Adecuar los niveles de descentralización y formalización en la toma de decisiones con el propósito de hacer más ágil y más eficaz la respuesta a sus clientes.

Su entorno:

- Mantener relaciones duraderas y de confianza con sus clientes: mejorando la comunicación con ellos, entendiendo y anticipando sus necesidades, aportándoles valor y brindándoles los mejores servicios y productos, al menor costo compatible con la calidad requerida por ellos.
- Fomentar una relación fluida y eficiente con las autoridades.
- Establecer relaciones de respeto, compromiso y apoyo con las comunidades que se atiende.

Su gente:

- Promover el desarrollo de habilidades para generar un ambiente de trabajo favorable, determinando metas y estándares que orienten el ritmo y la calidad de los esfuerzos de las personas que integran la empresa.
- Valorar la diversidad y fomentar el trabajo en equipo para aprovechar las habilidades, destrezas y capacidades de cada trabajador, de modo de lograr resultados superiores.
- Desarrollar la comunicación interna, reforzando la identidad e individualidad, manteniendo canales fluidos y con una continua retroalimentación.

Sus accionistas:

- Ser una empresa con vocación de servicio, focalizada en su negocio, capaz de anticipar los cambios en su sector y desarrollar líneas de acción que le permitan mantener e incrementar su posición competitiva.
- Ser una organización que trabaja en base a la eficiencia, centrando las acciones hacia los resultados, con presupuestos claros, desafiantes y comprometidos, además de un continuo control de gestión y seguimiento de las metas diseñadas.
- Obtener siempre la más adecuada rentabilidad.

Visión de CGE Distribución S.A.:

"Integrar y rescatar lo mejor de nuestra gente, sus diferentes culturas y formas de trabajo, aprovechándolas para enfrentar los desafíos que nos depara haber superado el millón de clientes y ser una empresa líder en distribución de energía eléctrica en el país. Liderazgo que - en un ambiente de eficiencia y productividad, dirigido por la vocación de crecer y servir - se traducirá en una atención más cercana y expedita a nuestros clientes y en un mejor resultado a nuestros accionistas."

Desafíos de CGE Distribución S.A.:

El cliente ha cambiado, cada día exige más, se informa mejor, profundiza en el conocimiento de sus derechos y está especialmente preocupado de los servicios básicos de los cuales se abastece y por los que debe pagar.

Al mismo tiempo, el país está creciendo. Hoy se está invirtiendo en el desarrollo de las diversas regiones del país, lo que se ha traducido en una necesidad de éstas por contar con energía de calidad para sustentar este crecimiento y en una obligación de CGE DISTRIBUCIÓN para suministrarla.

Así, desde el punto de vista de la organización, el nuevo escenario ha motivado a CGE DISTRIBUCIÓN a construir una estructura eficiente, enfocada y dirigida a buscar la satisfacción de sus clientes en su zona de concesión, quienes constituyen el centro de su trabajo y el foco hacia donde debe orientar todos sus esfuerzos.

Por esto se creó CGE DISTRIBUCIÓN, reuniendo a destacados profesionales y técnicos del Grupo CGE, quienes son los responsables de administrar las demandas que presenta la distribución eléctrica de más de un millón de clientes.

Para lograr resultados en su negocio de manera eficiente y aprovechar las economías de escala, CGE DISTRIBUCIÓN se organizó en base a cuatro gerencias funcionales que desarrollan las líneas de acción de la Empresa y que dan apoyo a las cinco gerencias zonales, las que son las responsables de gestionar y administrar el trabajo en regiones.

Esta estructura les permite entregar soluciones a las necesidades particulares de cada zona, desarrollar nuevas áreas de expansión, tanto desde el punto de vista geográfico, como de cobertura y profundidad de productos y servicios.

El objetivo es que la estructura sea dinámica, ejecutiva y busque privilegiar la comunicación, reconociendo las capacidades del personal y permitiéndoles espacio para crecer y desarrollarse.

Valores de CGE Distribución S.A.:

Los siguientes valores fundamentales son el punto de partida de CGE DISTRIBUCIÓN y el marco que soporta todo su actuar.

Valores organizacionales:

- Rectitud: Las conductas de los trabajadores y la Empresa se inspiran en un apego irrestricto a la legalidad y a un actuar de manera intachable.

- Respeto: El actuar de todos los miembros de la Empresa, se basa en la consideración y deferencia que merecen los clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, autoridades y el medio ambiente.
- Seguridad: Los empleados y clientes de la Empresa se merecen la seguridad que otorga un trabajo bien realizado, donde se han reducido al máximo las condiciones de peligro o riesgo. En este sentido la prevención de riesgos y el respeto a la vida son elementos centrales de nuestro actuar.
- Sobriedad: La sobriedad y moderación deben estar presentes en el actuar de la Empresa y su personal.
- Superación: Éste es el motor que impulsa a todos los integrantes de la empresa a mejorar permanentemente, venciendo obstáculos y superando condiciones adversas que se presentan en el desarrollo de las tareas encomendadas.
- Calidad: La calidad en la entrega de los servicios y productos que se brinda debe ser un valor profundamente arraigado en la Empresa.
- Responsabilidad: La Empresa y sus trabajadores deben actuar en forma coherente con las obligaciones y características propias de una institución que brinda un servicio público de importancia para la comunidad y sus clientes.

Compromisos de CGE Distribución S.A.:

Con el cliente:

Acercarse al cliente concientes de que es su centro, estando siempre abiertos a escuchar sus necesidades particulares, maximizando las capacidades internas para satisfacerlo con un estándar de calidad óptimo.

Potenciar su posicionamiento de empresa seria, profesional y responsable, empleándolo como una plataforma de negocios. Su principal característica distintiva es la garantía de entablar relaciones francas, transparentes, de largo plazo y lograr relaciones comerciales de confianza mutua con sus clientes.

Con la comunidad:

Trabajar sistemáticamente para lograr una mayor cercanía y reconocimiento por parte de la comunidad en la que está inserta y de la que es parte.

Dar a conocer su postura de respeto y preocupación por el medio ambiente, por la prevención de riesgos, por la educación de los niños y por la cultura. Estos son algunos de los ejemplos que permiten mostrar su permanente responsabilidad social.

Con los accionistas:

Ser una organización que trabaja sobre la base de la eficiencia, centrando las acciones hacia los resultados, con presupuestos claros, desafiantes y comprometidos, además de un continuo control de gestión y seguimiento de las metas diseñadas, con un estricto cumplimiento de los principios y valores organizacionales.

En concordancia con los lineamientos emanados del Directorio, la empresa debe ofrecer a sus accionistas una adecuada rentabilidad y proponer nuevos proyectos que permitan mantener la posición competitiva de la Empresa.

➤ SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles es un organismo estatal que tiene por misión vigilar la adecuada operación de los servicios de electricidad, gas y combustibles, en términos de su seguridad, calidad y precio, y consecuentemente con ello, fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, sobre generación, producción, almacenamiento, transporte y distribución de combustibles líquidos, gas y electricidad, buscando que las operaciones y el uso de estos recursos energéticos no constituyan peligro para las personas y sus cosas.

En cumplimiento con una de sus principales misiones, contenida en la Ley N° 18.410, en cuanto a verificar la calidad del servicio que se presta a los usuarios, supervisa la realización anual del Ranking de Calidad de Servicio de las Empresas de Distribución de Electricidad, informe que tiene como objetivo entregar información tanto a los usuarios y demás agentes de la industria (Compañías, Accionistas, Inversionistas, etc.) para que exijan y hagan efectivos sus derechos en el ámbito de la calidad de servicio, como así también a la autoridad responsable de velar y garantizar el cumplimiento de la normativa en materia de calidad de servicio.

Tal medición se realiza sobre la base de tres aspectos:

-Interrupciones (medida por los Índices de Continuidad)	50,0%
-Encuesta a los usuarios	37,5%
-Reclamos	12,5%

De lo anterior, claramente se aprecia que el 50 % de dicha evaluación dice relación con aspectos de carácter técnico, asociados más bien al producto en sí y su distribución propiamente tal. El 50 % restante dice relación más bien con las percepciones de los clientes y por tanto lo relativo a servicio al cliente. Con lo anterior, se determina la ubicación de cada empresa dentro del Ranking de Calidad de Servicio de las distribuidoras eléctricas.

A continuación, y para mayor ilustración, se menciona brevemente algunos aspectos relevantes de dicha encuesta, mediante lo señalado en los ítems denominados “Encuesta de calidad de servicio eléctrico año 2007 (ecse 2007)” y “Asignación de puntajes de la ecse 2007 y procedimiento de cálculo del índice de calidad de servicio eléctrico (icse)”

ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO ELÉCTRICO AÑO 2007 (ECSE 2007)

1.1 Generalidades

La Encuesta de Calidad del Servicio Eléctrico (ECSE) que medirá la calidad de servicio percibida por los clientes de las concesionarias de servicio público de distribución de electricidad, consta de quince secciones, las cuales se listan a continuación:

- Sección 1: Introducción

- Sección 2: Identificación del Cliente y el Encuestado

- Sección 3: Preguntas Iniciales

- Sección 4: Calidad de Suministro y Producto (Técnico)

- Sección 5: Asistencia y Visita Técnica

- Sección 6: Boleta o Factura

- Sección 7: Medidor

- Sección 8: Canales de Contacto

- Sección 9: Satisfacción Global

- Sección 10: Valor

- Sección 11: Quejas

- Sección 12: Imagen

- Sección 13: Lealtad-Confianza

- Sección 14: Misceláneos I

- Sección 15: Misceláneos II

La división antes listada no es casual y tiene una correspondencia directa con la metodología en que se basa la construcción del Índice Europeo de Satisfacción del Consumidor.

Los objetivos principales de la estructura planteada para la ECSE son:

- 1) Medir la calidad de servicio percibida por los clientes, basándose en las experiencias concretas de los mismos. Ello se realiza mejorando la concentración del entrevistado en cada situación de servicio, focalizando las preguntas. De esta forma se logra filtrar elementos asociados a dimensiones distintas de la experiencia del servicio provisto por la concesionaria.

- 2) Construir un índice de calidad de servicio robusto, analizable por partes, estable y fácilmente mejorable.

- 3) Facilitar análisis avanzados adicionales sobre la calidad del servicio, entre otros:
 - a. Determinar la incidencia de las situaciones de servicio en la satisfacción global por el servicio.
 - b. Construir un índice de lealtad-confianza por compañía.
 - c. Comparar por empresa, segmento y otros conceptos tales análisis.
 - d. Sugerir focalización de mejoras del servicio para mejorar la percepción de los clientes.

1.2 Descripción de las secciones

Introducción

La sección 1 (Introducción). Corresponde a la introducción de la encuesta, contiene los aspectos descriptivos de la realización y control de la encuesta. Permite organizar y buscar rápidamente el original en papel de cada entrevista, para de esta forma confirmar o corregir datos de las mediciones, agilizar los nuevos intentos de encuesta cuando ésta no ha podido efectuarse, agilizar los reemplazos de encuestados, e identificar en general, las falencias en la etapa de campo.

Identificación de cliente y encuestado

La sección 2 (Identificación del Cliente). Involucra aquellos antecedentes que individualizan al encuestado y al cliente, con los cuales, se describen principalmente el tipo de consumo y situación histórica del suministro. Adicionalmente se recoge información relativa a su sociodemografía, a fin de permitir análisis segmentados por perfiles de individuos.

Preguntas iniciales

La sección 3 (Preguntas Iniciales). Está dividida en dos preguntas. La primera recoge la percepción del individuo respecto del servicio global, vivido o no, mezclando con imagen de marca (creada por la opinión pública y campañas de publicidad). Ésto permite en los análisis posteriores, estimar el impacto del servicio no vivido, y la satisfacción global por el servicio vivido. La segunda pregunta, mide el grado de conocimiento que tiene el encuestado respecto de la “marca” asociada a la concesionaria que le provee el servicio.

Definición:

Aspecto de un servicio. Corresponde a una instancia del servicio susceptible de ser evaluada por el individuo sin ambigüedades. Constituye una variable medible, no una variable latente o constructo. El cuestionario está constituido por un listado de aspectos del servicio que cubre la generalidad del proceso de servicio.

Algunos de los aspectos del servicio son dicotómicos, es decir, se miden según la existencia o ausencia de una propiedad. Otros pueden ser evaluados en escala creciente de 1 a 7, como es usual en los establecimientos educacionales chilenos.

Definición:

Situación de servicio. Corresponde a agrupaciones de aspectos de servicio que pertenecen a una parte relevante del servicio. En todos los casos, las situaciones de servicio pueden ser evaluadas globalmente, lo que se realiza en escala de 1 a 7.

Un objetivo de gran relevancia al agregar preguntas de aspectos de servicio es el focalizar o concretar la atención del entrevistado en el tema en cuestión, limpiando de esa forma percepciones no vividas o recogidas en publicidad o comentarios de terceros. Por ello, se utilizan filtros que imponen saltos para los casos de servicio no vivido.

La sección 4 (Calidad de Suministro y Producto). Es una situación de servicio de gran relevancia. Mide el servicio (producto) recibido por los individuos.

La sección 5 (Asistencia y Visita Técnica). Busca identificar la calidad, agilidad y capacidad de resolución de problemas.

La sección 6 (Boleta o Factura). Mide principalmente la claridad, exactitud y anticipación de la llegada de las boletas o facturas.

La sección 7 (Medidor). Tiene un doble objetivo. Primero, determinar características de ubicación, pertenencia y accesibilidad del medidor; y, segundo, más relevante aún, la determinación de cómo el individuo evalúa dicho medidor y el grado de confianza que tiene sobre el artefacto.

La sección 8 (Canales de Contacto). Determina cuáles son los canales más usados por los individuos para contactarse con su concesionaria, y permite evaluar la capacidad de ésta

para escuchar la voz de sus clientes. Satisfacción “educada” asociada a la calidad de servicio percibida

La sección 9 (Satisfacción Global). Finalmente, se consulta sobre la satisfacción global por el servicio, que corresponde a una fusión de las percepciones calibradas por los intereses particulares del encuestado, pero sin confundirla con la imagen de la marca, sus intereses económicos o sus problemas particulares. Por ejemplo, la buena atención recibida en un *call center* puede ser opacada por la no resolución de un problema completamente distinto y extemporáneo.

Dimensiones de la calidad del servicio percibido

La sección 10 (Valor). Recoge la percepción de la razón calidad-precio del servicio, esto es, cuán bueno le parece el servicio a un cliente, considerando el precio que debe pagar por él.

La sección 11 (Quejas). Busca analizar el proceso de resolución de quejas de la concesionaria y posteriormente, determinar el impacto de la existencia o resolución de las quejas en la confianza.

La sección 12 (Imagen). Evalúa variables de imagen clásicas de estudios de marca. Entre ellas, busca determinarse atributos de personalidad de marca, corporativos, de corto y largo plazo.

La sección 13 (Lealtad-Confianza). La lealtad constituye la variable que las empresas de servicios buscan maximizar entre sus clientes. Debido a que el suministro eléctrico tiene características de monopolio para cada cliente, la lealtad pierde sentido. En tal caso, el modelo ECSI (European Customer Satisfaction Index) propone como fin último maximizar la confianza. Esta variable no es medida directamente en el cuestionario, sino que se recogen distintas manifestaciones de su percepción en los clientes. El objetivo final de este análisis, es determinar qué dimensiones del servicio (el proceso de servicio, el precio, la imagen o las quejas) influyen más en la variable final “Lealtad-Confianza”.

Misceláneos

La sección 14 (Misceláneos I). Corresponde a una evaluación de la percepción y conocimiento del usuario respecto de temas no cubiertos en las secciones anteriores. Particularmente, el tema asociado con el uso eficiente de la energía eléctrica.

La sección 15 (Misceláneos II). Corresponde a una evaluación de la percepción y conocimiento del usuario respecto de temas no cubiertos en las secciones anteriores. Los aspectos cubiertos son el uso eficiente de la energía eléctrica y elementos relativos a medidores. Tiene un total de seis (6) preguntas que permitirán conocer la percepción del usuario respecto de este tema y de las cuales tres (3) no tienen puntuación.

1.3 Puntuación de las preguntas

La forma de puntuación de las preguntas está en directa relación con las notas asignadas a cada una de éstas por los encuestados, salvo en los casos en que se realiza una pregunta dicotómica, en los cuales, se realiza la transformación a nota según lo señalado en el Anexo N° 2 Fórmula de cálculo del ICSE (Índice de Calidad del Servicio Eléctrico).

Sólo las secciones 4, 5, 6, 7, 8 y 9 influyen en el cálculo del ICSE

1.4 Instrucciones especiales

Todas las instrucciones especiales necesarias para la realización de la entrevistas están anotadas en las pautas correspondientes (AT y BT) de modo que quien realice la entrevista tenga toda la información necesaria.

1.5 Consideraciones generales

Se ha utilizado la escala de 1 a 7 en aquellas preguntas en que se le pide al encuestado evaluar, por ser la escala de mayor uso entre las instituciones de educación (educación básica y media principalmente) por lo que su conocimiento se supone extendido en la población.

Conforme a lo señalado anteriormente, la escala se utiliza siempre en forma creciente, de modo que 7 corresponde a la mejor evaluación y 1 a la peor.

El personal de la empresa encuestadora no podrá hacer uso en terreno, de ningún recurso de la empresa eléctrica tanto en la etapa de entrevista como en la de empadronamiento. Tampoco podrá usar identificadores de ningún tipo asociados a la concesionaria para la cual está realizando el estudio. Quienes requieran identificarse deberán hacerlo a nombre de la empresa encuestadora y señalar que están realizando la ECSE 2007 por orden de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

1.6 Validación de las secciones

Dada la forma en que está construido el ICSE (y la encuesta misma) no es necesario eliminar aquellas secciones que no hayan sido completamente evaluadas, pues la nota asignada se distribuye de acuerdo a las preguntas que sí lo fueron.

1.7 Ponderación de las secciones y evaluación de la encuesta

Las distintas secciones de la ECSE 2007 se ponderan de acuerdo a los porcentajes de respuesta que tiene asociada cada una de ellas, al interior de cada concesionaria. De este modo, se da más peso a aquellas preguntas asociadas a las situaciones más experimentadas por los clientes, es decir, se ponderan más aquellas situaciones que tienen una mayor frecuencia de uso.

De lo anterior, se desprende que la ponderación asignada a las secciones será distinta para cada concesionaria (en general). Ésto es una ventaja pues permite capturar la dinámica individual de cada empresa de distribución eléctrica.

El promedio debe ser calculado sólo con aquellas preguntas que fueron respondidas por el encuestado. En caso de que el encuestado no conteste la pregunta global (4.12, 5.6, 6.3, 7.9 ó 8.7) se deberá asignar un peso del 100% al promedio respectivo.

ASIGNACIÓN DE PUNTAJES DE LA ECSE 2007 Y PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO DEL ÍNDICE DE CALIDAD DE SERVICIO ELÉCTRICO (ICSE)

2.1 Procedimiento de cálculo del ICSE

Para cada empresa concesionaria se realiza lo siguiente:

2.1.1 Transformar a escala de 1 a 7 las variables: 4.2a, 4.2b, 4.4a, 4.10a, 5.3, 7.5, 7.6a, 7.7 de acuerdo a lo siguiente:

Los valores 1 y 2 se transforman en 1 y 7, respectivamente. Si aparece un 99 en alguna pregunta, se transforma a “vacío”. La respuesta asociada a “mayor calidad” debe corresponder al valor 7.

Preguntas 4.2a, 4.2b, 4.4a, 7.6a, 7.7: 1 equivale a un 1,0 y 2 equivale a un 7,0.

Preguntas 4.10a: 1 equivale a un 7,0, 2 equivale a un 1,0 y 3 equivale a “vacío”.

Preguntas 5.3, 7.5: 1 equivale a un 7,0 y 2 equivale a un 1,0.

2.1.2 Para cada persona y para cada situación de servicio, se calcula el promedio de las notas de aspectos parciales mencionados a continuación. De esta forma se aprovecha la información de las preguntas al interior de cada situación de servicio y la nota global del servicio, la que se obtiene luego de “educar” al cliente en cuanto al concepto que se quiere evaluar, logrando además “limpiar por confusiones” o eliminar sesgos de imagen. Luego, se promedia con la nota global respectiva, en proporción 60%:40%.

4 Calidad del Servicio:

60% promedio³ (4.2a, 4.2b, 4.4a, 4.10a, 4.11a, 4.11b, 4.11c, 4.11d) + 40% (4.12).

5 Servicio Técnico:

60% promedio (5.3, 5.5a, 5.5b, 5.5c, 5.5d, 5.5e) + 40% (5.6).

6 Boleta o Factura:

60% promedio (6.1a, 6.1b, 6.1c) + 40% (6.3).

7 Medidor:

60% promedio (7.5, 7.6a, 7.7) + 40% (7.9).

8 Canales de Contacto:

60% promedio (8.3, 8.4a, 8.4b, 8.4c, 8.4d, 8.6a, 8.6b, 8.6c, 8.6d) + 40% (8.7).

2.1.3 Para cada persona, se calcula el promedio de las notas de situaciones de servicio obtenidas en el punto 2.1.2, pero ponderadas por los porcentajes de clientes que responden la nota global de cada situación de servicio, respectivamente. Finalmente, se divide este número con la suma de los porcentajes de respuestas de la muestra de cada situación de servicio que esta persona respondió. De esta forma se representa la nota de aquellos servicios más utilizados. Un servicio mal evaluado y muy usado tendrá mucha injerencia en el valor del ICSE.

2.1.4 Se promedia este valor obtenido en el punto 2.1.3 con la satisfacción global final, en razón 90%:10%. De esta forma se aprovecha la información resumen entregada por el cliente en esta última variable. Finalmente, se aproxima al entero más cercano el valor obtenido luego de realizar el cálculo señalado en el párrafo anterior.

2.1.5 Cálculo de la Satisfacción para la muestra. Para la muestra de clientes de la concesionaria, se calcula el porcentaje de clientes con nota mayor o igual a 6 (valor calculado en el punto 2.1.4 mayor o igual 6).

2.1.6 Cálculo de la Insatisfacción para la muestra. Para la muestra de clientes de la concesionaria, se calcula el porcentaje de clientes con nota menor o igual a 4 (valor calculado en el punto 2.1.4 menor o igual 4).

2.1.7 Cálculo de Satisfacción Neta, definición del índice. Se calcula la diferencia entre la Satisfacción y la Insatisfacción. Este número (X) representa el índice de calidad obtenido por la empresa concesionaria en cuestión.

2.1.8 Sin embargo, para efectos de coherencia con los índices de continuidad de servicio y de reclamos o quejas presentados ante la concesionaria, se transforma el valor obtenido en el punto 2.1.7 a una escala de 1 a 10 aplicando la siguiente fórmula:

Donde ICSE corresponde al Índice de Calidad del Servicio Eléctrico obtenido por la concesionaria luego de la realización de la encuesta y X corresponde al valor obtenido según lo señalado en el punto 2.1.7.

2.2 Comentarios Generales

2.2.1 En el cálculo de los promedios sólo se deben considerar las respuestas distintas de “vacío”, es decir, sólo aquellas preguntas que fueron calificadas por los clientes. De lo anterior se deduce que el denominador con el cual se calcule el promedio será igual al número de preguntas con calificación válida (distinta de vacío).

2.2.2 En caso de que el encuestado no conteste la pregunta global (4.12, 5.6, 6.3, 7.9 ó 8.7) se deberá asignar un peso del 100% al promedio de los aspectos de la situación de servicio respectiva. Cabe señalar que la situación antes planteada tiene una muy baja probabilidad de ocurrencia, por cuanto, un individuo que contesta al menos una de las preguntas de las situaciones de servicio, está en condiciones de contestar la pregunta global asociada. Adicionalmente, el diseño del cuestionario impide que quienes no contesten ninguna pregunta, tengan que contestar la pregunta global de la situación de servicio correspondiente.

2.2.3 Se está utilizando la misma base de comparación para todas las empresas; la base de comparación considerada es la intensidad de uso unida a la calificación otorgada por los clientes, de modo que no es necesario realizar ninguna corrección, pues todas las empresas serán comparadas en base a los mismos criterios. Al contrario, si se usara una ponderación fija, se estaría predeterminando el nivel de incidencia de cada situación de servicio en la percepción de la calidad que tienen los clientes, sin importar las características propias de cada concesionaria.

2.2.4 Se optó por la nota 6 por corresponder al estándar usado en Chile en consideración a la escala de calificación de 1 a 7 utilizada. Una nota menor haría que casi toda la muestra cayera en el rango superior ocurriendo lo contrario si se escoge una nota más alta. Más importante que la nota de corte es el hecho de utilizar la misma nota para todas las empresas y de este modo poder realizar comparaciones

Con la difusión de este ranking, la opinión pública puede conocer el grado de satisfacción que existe en la gente con respecto al servicio eléctrico en general, como también apreciar si alguna distribuidora en particular está bien o mal posicionada con respecto a sus pares.

Por lo mismo, constituye un aliciente para que las empresas redoblen sus esfuerzos para evitar las situaciones que inciden en una mala evaluación: por ejemplo, cortes por fallas técnicas, duración y/o frecuencia de los cortes, atención satisfactoria al cliente, recepción oportuna de las boletas, entre otros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO PARA LA LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la base teórica que se ha considerado importante examinar e incluir en esta investigación. Conceptos tales como calidad, servicio, satisfacción, servicio al cliente, percepciones, expectativas de servicio, métodos de medición de calidad de servicio, entre otros, constituyen aspectos importantes a tener presente, los cuales darán el sustento conceptual necesario para el entendimiento y desarrollo de la misma. Así también, y para mayor ilustración, se mencionará parte de la bibliografía relacionada con este tema.

➤ **DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Diversos autores sugieren a las empresas abordar este tema de la calidad de servicio para lograr la fidelización con sus clientes a largo plazo.

Zeithaml y Bitner, (2002) citan variados ejemplos de comportamiento de los clientes en diversas circunstancias de servicio, referidas a las actitudes de los clientes y los factores que influyen en ellas. La idea central es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones a largo plazo con ellos, son capaces de cerrar la brecha que existe entre lo que espera el cliente y lo que recibe. Se conoce también como el modelo de las cinco brechas ya que contempla la posible existencia de cinco tipos de discrepancias o “brechas” en la cadena de servicio de una organización. Mediante la identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad en el servicio al cliente.

Miguel Mazarrasa (2000) plantea que la calidad debe ser integral o total para producir una ventaja competitiva y aproximarse a la excelencia que exigen los mercados, es decir, debe abarcar al diseño y a la comunicación e incluso al comportamiento ético. No bastan sólo las apariencias engañosas para triunfar en los mercados expertos que hay que enfrentar para sobrevivir. Hay que lograr una imagen de calidad creíble que permita captar y conservar clientes.

Jacques Horovitz, (1991) expone que en el entorno actual no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar

por la calidad del servicio, considerada por algunos autores como la “quinta p” del marketing mix. En consecuencia, es importante contar con una estrategia de servicio que le permita a la empresa atraer y conseguir lealtad de sus clientes.

Pablo Fernández y Héctor Bajac, (2003), señalan que si bien muchas empresas, independientemente de su orientación, no se han percatado aún de que toda organización venderá servicios en mayor o menor medida, cada vez más las organizaciones descansan en los servicios para diferenciar su oferta. De hecho, la principal causa por la que los clientes abandonan a sus proveedores de bienes es la aparición de problemas en los servicios complementarios.

Según Christian Grönroos, (1994), durante los momentos de la verdad, esto es, cuando el cliente interactúa con los empleados de la organización para obtener el servicio requerido, el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar la calidad de servicio a sus clientes.

Por su parte, Juan Carlos Alcaide, (2002), analiza las claves de la lealtad de los clientes, profundizando en los aspectos más relevantes del marketing de servicios y, muy especialmente, en las herramientas y tácticas de marketing para lograr el paradigma del marketing de relaciones: que las relaciones no sean, necesariamente "muchas", sino "buenas", y cliente por cliente. La lealtad depende de una buena orientación al cliente, un excelente servicio y un uso adecuado de estrategias relacionales.

Hoy, en el siglo XXI y tras constatar el éxito de quienes lo han tenido, se puede apostar por modelos más centrados en palabras que recobran actualidad en la gestión comercial, tales como afinidad, familiaridad, sentido de pertenencia, buena "química" en definitiva, entre cliente y proveedores, y todo ello, debido a la explotación de variables de comportamientos específicos de cada consumidor.

➤ CALIDAD

Según la Real Academia Española, el término calidad, significa “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Existen variadas definiciones de calidad, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan sus requerimientos. Hoy en día existe acuerdo en el sentido de que es el usuario y no el productor, quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad.

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas. En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.²

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente.

² Extraído de: http://www.suratea.com/articulo/articulo_01.pdf

Por otra parte, el concepto de Calidad viene del latín *Qualitas* y está asociado al atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios.

Según lo planteado por los profesores Sandor Luis Miranda y Arturo Luis Romero en su artículo “La calidad, su evolución histórica y algunos conceptos y términos asociados”, (2007), hoy en día la calidad puede ser considerada como aquella que se adecúa a las necesidades de los consumidores, y se asocia con el uso y valor que da satisfacción a dichas necesidades. En otras palabras, “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”.

No es ésta la única definición aceptada y reportada en la literatura. Consecuentemente, son muchos los esfuerzos para definir el concepto de calidad, sin embargo, todos concuerdan en que la calidad debe estar encaminada a la satisfacción plena y total del cliente. En definitiva, es necesario que la calidad esté en toda la empresa y no sólo en algunas áreas o funciones.

➤ **SERVICIO**

Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.³

Características de los servicios:

De acuerdo a la literatura estudiada, las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes son:

³ Extraído de: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/mercadotecnia2/capitulo27.htm>

Intangibilidad:

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el estante de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".

Inseparabilidad (producción y consumo simultáneos):

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad:

O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano, el cual participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a

determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

Carácter Perecedero:

O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

Ausencia de Propiedad:

Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.⁴

Calidad de Servicio

- “La calidad del servicio percibida por un consumidor se define como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio” (Zeithaml, 1988)

⁴ Extraído de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

- “La calidad del servicio como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con el desempeño del servicio recibido una vez que ha llevado a cabo la transacción” (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988)

Podemos observar que existen varias razones por las que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no sólo desean un servicio mejor, sino que lo esperan.

Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

Servicio de preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.

Servicio en la transacción: Está directamente asociado con la transacción entre una empresa y sus clientes.

Servicio postventa: Tiene lugar después de la venta.⁵

Dimensiones de la calidad del servicio

Según lo planteado por Valerie Zeithaml y Mary Jo Bitner en su libro “Marketing de Servicios” (2002), diversas investigaciones han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, que son las siguientes:

⁵ Extraído de: <http://www.datospymes.com.ar/modules/news/article.php?storyid=234>

Confianza: Es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.

Responsabilidad: Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.

Seguridad: Conocimiento y la cortesía de los empleados, así como la habilidad para inspirar buena fe y confianza.

Empatía: Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

➤ **CONTROL DE CALIDAD**

La función de control de calidad como tal existe para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Consiste en la colección y análisis de información que después se presenta a diferentes departamentos, a fin de iniciar una acción correctiva adecuada.⁶

Lo anterior, independientemente del tipo de empresa de que trate, es decir, una empresa de productos o servicios.

De acuerdo a la nomenclatura básica para la ISO 9001, control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

⁶ Extraído de: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad

➤ GESTIÓN DE LA CALIDAD

Así también, de acuerdo a la misma nomenclatura, gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Por lo anterior, se hace más amplio el concepto de la calidad estableciéndose la gestión de la calidad de todas las actividades.

Teniendo en cuenta que en la actualidad todo lo relacionado a la calidad debe tener un enfoque integral definido como gestión de la calidad, se considera importante hacer referencia al concepto expresado por la ISO:2000 y que es el siguiente: “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”; se basa en: planificación, control, aseguramiento, mejoramiento continuo de la actividad, quedando definido el Sistema de Gestión de la Calidad como “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

Los Sistemas de Gestión de Calidad más difundidos y reconocidos son los siguientes:

Sistemas de aseguramiento de la calidad: Basándose en las normas internacionales ISO 9000. Este tipo de sistemas de gestión tiene como principal objetivo garantizar la calidad del producto y/o servicio prestado, sobre la base de una metodología definida de trabajo y unos ensayos registrados que prueban el correcto desarrollo de las tareas. Es un sistema de gestión orientado hacia el producto, por tanto resulta más fácil de adaptar en la industria. Las empresas adquieren prestigio al superar las auditorías de las empresas certificadoras.

Sistemas de gestión de calidad total: se implanta una metodología de trabajo basada en la mejora continua en todas las actividades de la empresa, aunque no afecten directamente a la calidad del producto y/o servicio final. Es un sistema basado en la auto-evaluación igual de adaptable a la industria que al sector servicios.

“La Administración de la Calidad Total supone un compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa

participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes” (Koontz y Weihrich, 1998:712)

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1.- La estructura de la organización. La estructura de la organización responde al organigrama de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.

2.- La estructura de responsabilidades. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.

3.- Procedimientos. Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

4.- Procesos. Los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

5.- Recursos. Los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos y claros en una empresa.

A continuación, en el cuadro N°1 se presentan resumidamente algunas de las principales diferencias entre el control y la gestión de la calidad.

CUADRO N° 1: DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE EL CONTROL Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

CONTROL DE LA CALIDAD	GESTION DE LA CALIDAD
➤ Involucra sólo al servicio, obra o producto	➤ Abarca todas las actividades de la entidad
➤ Está separado de la producción o servicios	➤ Forma parte de la producción o servicio
➤ El protagonista es el jefe de control de calidad	➤ El protagonista es el director de la empresa
➤ Se dedica sólo a la producción	➤ Se dedica a todas las actividades de la empresa
➤ El control de la calidad no participa en las compras	➤ Las compras son parte del sistema de la calidad
➤ La relación con el cliente es indirecta	➤ Se incorpora el cliente al sistema de la calidad
➤ Se desarrolla en el área de control de calidad	➤ Se desarrolla en todas las áreas de la entidad
➤ Separa los productos defectuosos	➤ Evita que se produzcan productos defectuosos
➤ Los costos de calidad son debidos a evaluaciones, correcciones y fallas	➤ Los costos de calidad son sólo debidos a la prevención

Fuente: RUIZ-OLALLA, M.C. (2001): Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos. AECA, Madrid.

Según Ruiz-Olalla, M.C. (2001), la gestión de la calidad comprende tanto el control de la calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos suplementarios de política de la calidad, planificación de la calidad y mejoramiento de la calidad. La gestión de la calidad opera a todo lo largo del sistema de la calidad. Estos conceptos se pueden extender a todas las partes de una organización.

La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles de dirección, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta los aspectos económicos. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal. Un compromiso fuerte y permanente del más alto nivel de la dirección y la educación y adiestramiento permanente de todos los miembros de la organización son indispensables para el éxito de esta forma de gestión.

Conviene que el sistema de la calidad sea tan amplio como se necesite para lograr los objetivos relacionados con la calidad.

➤ **SERVICIO AL CLIENTE**

Según el organismo internacional A.M.A., American Marketing Association, Servicio al Cliente desde el punto de vista de la distribución física es:

“Una filosofía corporativa orientada al cliente, que integra y gestiona todos los elementos de la interface clientes que determinan una mezcla costo-servicio determinada”

Desde el punto de vista de desarrollo de producto, su definición es:

”Las actividades identificables, pero esencialmente intangibles que son ofrecidas por un vendedor en conjunto con un producto. Estas actividades pueden ser cobradas aparte, pero usualmente no lo son, y son provistas sólo con el producto que está siendo vendido. Estas actividades no deben ser confundidas con productos intangibles (servicios), los tipos de

productos para los cuales la actividad es el propósito primario de una venta. La venta de productos servicios puede ir acompañada de la provisión de servicios a clientes”.

Así también, de acuerdo a lo que plantea Alcaide (2002), el servicio al cliente es la esencia de cualquier modelo de consecución y logro de la lealtad de los clientes. Señala que atendida su experiencia, ha podido verificar que el servicio y la comunicación empresarial de una organización, la excelencia en el servicio y la comunicación personalizada en la postventa, se tornan elementos diferenciadores y variables indispensables para el logro de la lealtad y por ende, de todos los beneficios que dicha lealtad conllevan.

➤ **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

De acuerdo a lo planteado por Zeithaml y Bitner (2002), satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

Según la Real Academia Española, “satisfacción” es acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. También se puede decir que son sensaciones de placer o decepción de una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto, con sus expectativas.

Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño

supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crean un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es una alta lealtad de los clientes.

De acuerdo a lo planteado por Alcaide, (2002) en su libro “Alta Fidelidad. Estrategias y Herramientas”, se debe conocer qué requiere un cliente de la empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio

Muchas veces las empresas pierden clientes por simplemente negligencia del personal de contacto, esto es, descuido, omisión, falta de interés y aplicación en algunas de las fases del contacto. Así también, por la descortesía de éstos, traducándose aquello en una deficiente atención al cliente. Lo anterior, generalmente se ve reflejado en el porcentaje de reclamos, en donde los clientes manifiestan su molestia por no sentirse satisfechos con el trato recibido.

Sin duda, los clientes valoran la atención recibida por parte de la empresa, tanto como las características mismas del producto y su precio. Por lo cual, estos resultados debieran

preocupar a cualquier empresa, directivo, empleado consciente de sus responsabilidades. La realidad de los mercados altamente competitivos en que operan las empresas en la actualidad hace que hoy en día, para la mayoría de las empresas, el servicio y la atención al cliente se hayan convertido en poderosas armas competitivas para captar y mantener contentos a los clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que pueda existir con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que preocupan a diario a la empresa: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

➤ **CLIENTE**

Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él." (Juran, 1990:16). Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos son afectados por el producto o proceso, pero no son miembros de la empresa que lo produce. Los clientes internos son miembros de la empresa que de alguna manera son afectados por el producto o proceso. Reciben la categoría de clientes a pesar de que no son compradores del producto o servicio, de acuerdo a la definición que da el diccionario.

La norma ISO define a los clientes como "partes con intereses legítimos", abarcando los usuarios o consumidores, los propietarios de la empresa, el personal, los proveedores y la sociedad en general.

Los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto "cliente" son:

- Es el que utiliza un producto o servicio.
- Es una parte esencial del negocio.
- Es un ser humano con sentimientos y emociones y merece un trato respetuoso.
- Es la persona más importante de un negocio.
- No depende de la empresa, sino que ésta depende de él.

- Está comprando un producto o servicio y no haciéndole un favor a la empresa.
- Es el propósito del trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso, no una fría estadística.
- Es una persona que trae sus necesidades y deseos y la misión de la empresa es satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que se le puede brindar.
- Es alguien a quien complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de un negocio.
- El cliente es el jefe y razón de ser como empresa.
- Un cliente hace un favor cuando llega, la empresa no le está haciendo un favor atendiéndolo.
- El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él habría que cerrar las puertas.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque es él el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

El usuario o cliente tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar servicios que logren su satisfacción.⁷

⁷ Extraído de: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>.

Expectativas del servicio

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras empresas hasta el efecto de la publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio, dicho de otra forma, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias. (Zeithaml y Bitner 2002)

Percepciones del cliente

Debido a que los servicios son brindados de persona a persona en tiempo real, el desempeño del servicio depende en gran medida de las estrategias de recursos humanos. Los empleados son quienes van a representar a la organización ante los ojos del cliente y afectan en alto grado las percepciones de la calidad en el servicio mediante la influencia que tienen sobre las cinco dimensiones de la misma: confiabilidad, responsabilidad, empatía, seguridad y tangibles. Por lo que se debe tratar de igualar lo que el cliente requiere y necesita con las habilidades de prestación del servicio que posee el empleado. (Zeithaml y Bitner 2002)

En otras palabras, es cómo perciben los clientes el servicio, cómo valoran cuando han experimentado un servicio de calidad o si están satisfechos. Debido a que las expectativas son dinámicas, las evaluaciones pueden modificarse con el paso del tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra.

Percepción de las alternativas de servicio

De acuerdo a lo planteado por Hoffman y Bateson, (2002), percepción de las alternativas de servicio son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio o si pueden prestarse el servicio a sí mismos (por ejemplo, cuidar el jardín o realizar los cuidados personales), sus niveles de servicio adecuado son más altos que cuando los clientes

consideran que en ningún otro lado pueden obtener un mejor servicio. Por el contrario el cliente que cuenta con una serie reducida de opciones será más tolerante con el desempeño del servicio. Cuando el cliente percibe que existen otras alternativas, el nivel de servicio adecuado aumenta y la zona de tolerancia se angosta. Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada.

Auto-percepción del papel del cliente en el servicio

Así también, de acuerdo a lo que plantean Hoffman y Bateson, (2002), la auto-percepción del papel del cliente en el servicio se refiere a las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel del servicio que reciben. Dicho de otra forma, las expectativas del cliente se modelan, en cierta medida, por el grado de desempeño de su papel en la prestación del servicio que creen tener.

Fidelización del cliente

Según Alcaide (2002), la fidelización de los clientes y su lealtad genera beneficios importantes. Muchas veces las empresas centran sus esfuerzos en el arte de atraer a nuevos clientes, más que en el de retener a clientes actuales.

Tradicionalmente se ha hecho hincapié en conseguir ventas, no en forjar relaciones; en pre-vender y vender más que en cuidar al cliente cautivo. No obstante, algunas empresas sí dan relevancia a la lealtad y retención de sus clientes actuales, reconociendo la importancia de satisfacerlos y retenerlos.

Según el mismo autor, la preocupación por la calidad de la atención al cliente no constituye un actitud "romántica", sino que la misma está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.

Esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados "beneficios y ventajas" que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de la atención al cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la misma, genera a las empresas diversos beneficios, tales como:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.
7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.

10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e incluso, como únicos).
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.

Mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelización no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para agradar a los clientes. Se trata, en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.

➤ **LA EXCELENCIA**

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba, en síntesis, estaremos logrando la excelencia. CALIDAD: "Es dar al cliente lo que se

prometió”, EXCELENCIA: "Es sorprender al cliente, dándole más de lo que se le prometió".⁸

Cabe hacer presente, la importancia que tiene para el éxito de las empresas, la manera en cómo se relacionan y comunican con sus clientes, así en lo que se refiere a la comunicación verbal, esto es, la que expresamos mediante el uso de la voz, sonido, o entonación, sea la adecuada, por ejemplo; saludar al cliente con calidez hará que el cliente se sienta bienvenido.

Contacto cara a cara: Entre sus factores encontramos las aptitudes positivas en el trato con el cliente como: respeto, sonrisas amables, ayuda desinteresada.

En cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo, alejan el compromiso de uso de este elemento. El contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente.

El mejoramiento de este contacto no puede conseguirse aisladamente. Se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara, ya que el cliente se comunica con el no cliente. Representa la primera herramienta del servicio al cliente, en la que se debe considerar los siguientes atributos:

- Respeto a las personas
- Sonrisas al momento de conversar con el cliente
- Técnicas adecuadas de conversación
- Ofrecer información o ayuda
- Evitar actitudes emotivas, nunca dar órdenes o mostrar favoritismos.

En cuanto a la comunicación no verbal, se puede decir que la comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes. Se debe utilizar la sonrisa, postura,

⁸ Extraído de: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

vestimenta, gestos, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

En relación a la comunicación escrita, ésta ocupa un lugar importante en las organizaciones. Una de las ventajas principales es que produce un registro o referencia permanente, además es característico darle a la comunicación escrita más consideración que a la oral. Aquí encontramos, cartas, e-mails, notas, etc.

Finalmente, la comunicación telefónica es una de las formas más habituales de tomar contacto con el cliente. Es importante la forma en que se establece la comunicación y el tono de la conversación. Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir qué es lo que desea su interlocutor. El personal debe tener los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para saber “servir al cliente”.

➤ **MARKETING**

Es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El marketing es una de las orientaciones o filosofías con las que se puede gestionar el mercadeo o la comercialización de una organización. La mercadotecnia se define como orientación al cliente u orientación al mercado, y parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. Se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de Marketing, área comercial, etc.

Otra forma de definir este concepto es considerando que marketing es todo aquello que una empresa puede hacer para ser vista en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo. Y ¿qué puede hacer una empresa para que se tenga una

visión y opinión positivas de ella y de sus productos? Pues gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, relacionarse con los medios de comunicación (relaciones públicas), entre otros. Todo lo anterior es marketing.

En una empresa, normalmente, el Área Comercial abarcará el área de Marketing y el área de Ventas para brindar satisfacción al cliente.

Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. Sin embargo el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.⁹

➤ **ESTRATEGIA**

El término "Estrategia" es muy antiguo. La palabra viene del griego strategia que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

Son cursos de acción generales, que nos permiten definir y alcanzar los objetivos organizacionales.

No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica. Más tarde, por el año 1962 Alfred D. CHANDLER, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como: "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas". La idea de CHANDLER sirve también para delimitar la posición teórica respecto a la Estrategia del Servicio al Cliente como tal.

⁹ Extraído de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercializaci%C3%B3n>

Estrategias de calidad

Una estrategia de calidad busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Ésto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo. Bien aplicada, responderá a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, y así asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual, es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

En principio cada organización debería diseñar una metodología de acuerdo a su propia realidad. Como parte de todo proceso de mejoramiento se incluyen acciones como: el desarrollo de las actividades de liderazgo y el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, el enfoque a los clientes, el desarrollo de los proveedores, la planificación de la calidad, mejoramiento del trabajo diario, aseguramiento de la calidad, programa de reducción de costos, entre otros.

Tomando como base las recomendaciones de algunos expertos en la materia, la experiencia y la propia evidencia empírica, permite señalar que en términos generales, para poner en práctica dicho proceso es conveniente dividirlo en fases:

Fase 1: Toma de decisión: Consiste en analizar seriamente si existe la voluntad de hacer todo lo que sea necesario para emprender y mantener adecuadamente dicho proceso; ya que

una vez iniciado no debe ser discontinuado ya que genera desconfianza y frustración. Es necesario ser conscientes de los esfuerzos que llevará vencer la resistencia al cambio.

Por otro lado, los directivos tienen que dedicar tiempo y recursos, orientar la gestión administrativa, aceptar todos los conceptos y principios tales como: el trabajo en equipo, nuevos estilos de liderazgo, tener una definición clara de calidad, etc. Tomada la decisión debe elaborarse un plan para poner en marcha este proceso.

Este Plan debe estar integrado o formar parte del Plan Estratégico de la organización. Así mismo, tomada la decisión debe definirse paralelamente al plan de desarrollo de la Calidad una organización básica que se encargará de desarrollar las acciones de calidad. Como parte de esta organización se incluirá un Comité de Calidad o más bien un Consejo de Calidad presidido por el más alto directivo de la organización. Luego los Comités de Calidad por áreas y equipos de mejoramiento dependiendo del tamaño de la organización. También debe tenerse en cuenta la necesidad de contratar los servicios de un Asesor Externo. El plan de calidad deberá definir un área piloto para iniciar los procesos de mejora y prever igualmente acciones de reconocimiento al personal.

Fase 2: Preparación del escenario y promoción: Para iniciar esta etapa se asume que ya se cuenta con un plan en el que se ha desagregado todas las acciones a desarrollar. Algunas de las acciones que se recomienda realizar en esta etapa son: desarrollar un intenso programa de difusión de los conceptos y filosofía de la calidad para internalizarla en la gente como medio de lograr su involucramiento y compromiso. Se deberá elaborar la visión, misión, políticas y objetivos de la organización, los cuales se difundirán entre todo el personal durante las acciones de difusión y promoción de la calidad.

Es conveniente en esta fase efectuar un diagnóstico de calidad de la organización, considerando aspectos como costos de la mala calidad, el clima organizacional, nivel de satisfacción de los clientes, identificación de procesos críticos, claridad y precisión en cuanto a las fortalezas y debilidades. En esta fase es necesario poner en marcha un

vigoroso programa de capacitación y desarrollo de personal. Se ensayará el desarrollo de proyectos a nivel piloto.

Fase 3: Implantación de procesos de mejora: En esta fase se pondrá en marcha los procesos de mejoramiento con la participación de los equipos de mejoramiento, quienes para este momento han sido suficientemente entrenados en técnicas de mejoramiento y de solución de problemas. Si el proceso de mejora va mostrando sus frutos, es necesario motivar al personal con acciones de reconocimiento.

Fase 4: Consolidación y optimización interfuncional: En esta fase se continuará desarrollando los procesos de mejora y continuará con la capacitación en técnicas de calidad más avanzadas. Se desarrollará los sistemas y procedimientos con base a las normas ISO 9000. Se continuará con los procesos de mejora manteniendo y perfeccionando la gestión estratégica. Lo antes expuesto no tiene un carácter definitivo o absoluto, dependerá del dinamismo y progreso que haya alcanzado cada organización.¹⁰

Todas las estrategias de calidad deben estar orientadas a la satisfacción del cliente, es éste el fin último. La idea es aspirar a la “excelencia” en elementos como:

- Garantía de calidad: Son estrategias de calidad basadas en garantías que se enfocan tanto a los productos o servicios como a los procesos, proveedores y clientes. Ésto lleva a niveles como: calidad en el diseño, tiempo de respuesta, productos, servicios y procesos, integración de prevención y corrección, y garantía relacionada con los proveedores.
- Mejoramiento continuo: Estas estrategias se basan en la medición y mejora de productos, servicios y procesos, poniendo énfasis en que cada trabajo forma parte de un proceso que puede ser definido, controlado y mejorado.

¹⁰ Extraído de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/calidadtotalTQM/

- Sistema de información y comunicación: Estas estrategias consideran dos aspectos importantes:

- Instaurar al interior de la organización canales de comunicación abiertos, que favorezcan el flujo de ideas y de sugerencias a favor de la Calidad, además de proveer un ambiente participativo.

- En cuanto al medio externo, definir un medio accesible y útil para generar los flujos de información desde el medio externo hacia la organización y desde la organización hacia el medio externo.

- Compromiso del personal: Son estrategias que se centran en el recurso humano de la organización. Estas pueden enfocarse a:

-Amplios programas de capacitación y entrenamiento

-Delegación, flexibilidad y potenciación

-Permanente mejora en tasas de accidentes y ausentismo

-Reconocimiento individual y en equipo

- Integración de proveedores al negocio: Son estrategias que buscan integrar a los proveedores en el proceso de Calidad, permitiendo que la calidad de ellos mismos mejore. Esta integración se puede desarrollar definiendo estándares de calidad a través de esfuerzos realizados por la organización para involucrarlos en la gestión de calidad (charlas, seminarios, etc.)
- Benchmarking: Son estrategias que consideran a la competencia en primer plano. Esta consideración se puede desarrollar a través de:

-Compararse constantemente con la competencia del sector

-Definir objetivos agresivos respecto a la competencia

- Niveles gerenciales: Son estrategias que ponen énfasis en la instauración del liderazgo en las organizaciones, por medio de los niveles gerenciales. Estas estrategias implican:

-Permitir una alta visibilidad del liderazgo

-Definir metas agresivas

-Definir valores claros y fáciles de recordar

-Favorecer una estructura plana dentro de la organización

-Mantenerse abiertos al cambio

➤ **POLÍTICAS DE CALIDAD**

La política de la calidad está referida al conjunto de orientaciones y objetivos generales de la organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección. Es un elemento de la política general y es aprobada por el más alto nivel de la dirección.

Las empresas en la actualidad deberían definir claramente sus políticas de calidad y darlas a conocer a todos los niveles de la organización. Éstas debieran estar enfocadas en aspectos tales como: satisfacer las necesidades de sus clientes, la competitividad, el mejoramiento continuo, la velocidad de los cambios y las crecientes exigencias del mercado, ver a clientes y proveedores como socios de la organización, forjando relaciones comerciales efectivas con ellos, anticipación y solución de problemas, y así también la importancia del trabajo en

equipo, entre otros. Todo lo anterior, a fin de lograr la satisfacción plena de los clientes y con ello el logro de los objetivos organizacionales.¹¹

➤ LAS GRANDES EMPRESAS Y EL SERVICIO AL CONSUMIDOR

Si se toma como base del análisis el comportamiento de los supermercados e hipermercados, el motivo de su éxito comercial está en la concentración de enormes cantidades de productos, dentro de una misma superficie apelando a los precios bajos para atraer al consumidor.

El fundamento económico está sustentado en el logro de beneficios por la alta tasa de rotación de sus artículos, en establecer márgenes pequeños de utilidades para aumentar esa velocidad de rotación de los productos y lograr economías de escala por los grandes volúmenes de compra o producción propia. Lo que importa es vender la mayor cantidad de productos posible, sin preocuparse demasiado por lo que se vende ni a quien se lo vende.

En esta lógica comercial lo que importa es todo aquello que aumente los costos. Si se hace demasiado hincapié en los servicios al cliente, sus costos en general tienden a incrementarse notablemente y pierden competitividad.

Desde la perspectiva del cliente, comprar en estos centros comerciales tiene ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Precios bajos
- Amplia variedad de productos en el mismo espacio físico
- Menores gastos de compra
- Playa de estacionamiento propia
- Compras a crédito

¹¹ Extraído de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/calidadtotalTQM/

Desventajas:

- Importante limitación en servicios al cliente
- Despersonalización de quién compra
- El consumidor se enfrenta a una góndola donde se exhiben productos y se encuentra en la alternativa "lo toma o lo deja", sin consulta ni asesoramiento alguno.
- En estos grandes centros de ventas, generalmente en muchos rubros hay falta de marcas líderes.
- El cliente debe hacer colas para pagar, perdiendo un tiempo valioso.
- Por ello, algunos de los valores diferenciales más importantes que tienen las micro y pequeñas empresas, frente a las grandes corporaciones, supermercados, hipermercados, etc., son los servicios y la atención personalizada.

Hay que utilizar las variables del marketing y trabajar sobre:

- El diseño del producto/servicio.
- La exhibición y sus mil variantes.
- El precio y sus alternativas.
- La comunicación, sus medios y posibilidades. Hacer un uso intensivo de la base de datos como una herramienta habitual.
- La confección creativa y dinámica de vidrieras.
- Utilizar folletería para llegar al cliente con promociones, premios, bonos, etc.
- Muy buena presencia y alta imagen personal.
- Orden, prolijidad y organización en las funciones del personal.
- Mucha acción creativa en los puntos de venta.
- Gráfica muy cuidada en todo el local de atención al público.
- Hay que consultar a los clientes sobre sus deseos y necesidades.
- Participación y organización habitual de eventos.¹²

¹² Extraído de: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

➤ CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (1999), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Según Katz y Khan (1977), cultura empresarial se define como "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Tanto la cultura como las instituciones varían de acuerdo a las personas, las comunidades y las naciones. La cultura, aunque básicamente se encuentra en la mente del hombre, se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad.

Importancia de la cultura organizacional:

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Ésta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas

experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

➤ LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Según Grönroos, (1994), hoy en día los servicios se consideran el principal producto de la nueva economía, con grandes implicaciones para las fuentes de productividad y la nueva generación de productos, así como para la organización de sistemas de fabricación y relaciones con el cliente. (Reich, 1987; Bowen, Siehl y Schneider, 1989). Davis (1987) razona que los intangibles, las actividades de servicio que las empresas ofrecen a sus clientes pueden constituir la fuente más importante de valor añadido en la economía de servicios.

-La gente valora el servicio tanto o más que el producto manufacturado, ya que el servicio no es algo en lo que se fije después de haber satisfecho la necesidad de un bien.

-El valor añadido por las empresas de servicios está al mismo nivel o, incluso, es superior al valor añadido por los fabricantes de bienes.

-El sector servicios es tan intensivo en capital como el sector de bienes y muchos sectores de servicios tienen un alto impacto tecnológico.

-El sector servicios tiende a la concentración tanto como la fabril, y las empresas de servicios propenden a crecer en gran escala para poder ser mejores y compradores más sofisticados.

-El sector servicios genera incrementos de productividad lo suficientemente altos como para mantener un crecimiento real y permanente de la renta per cápita.

Los servicios se han hecho tan importantes para todas las organizaciones (sea que se denominen empresas de servicios, fabricantes de bienes, organizaciones no lucrativas o instituciones del sector público) que todos se enfrentan al imperativo de los servicios.

El crecimiento de la economía de servicios se debe en gran parte a las tendencias de la sociedad. El incremento de la riqueza, más tiempo libre, un mayor porcentaje de mujeres en el mundo laboral y una esperanza de vida más elevada crean una mayor demanda directa de diversos servicios, algunos de los actuales existen desde hace tiempo, mientras otros son completamente nuevos.

Una mayor complejidad de los productos, una creciente complejidad de la vida y un mayor número de nuevos productos disparan el aumento de la demanda de servicios. Cosas de las que las empresas o personas nunca tuvieron que preocuparse, o de las que ellas mismas podrían ocuparse, tales como servicios de mantenimiento o la declaración del impuesto sobre la renta, se han vuelto tan complejas que, normalmente, son necesarios los servicios de especialistas externos.

Una mayor preocupación por la ecología y escasez de recursos crea nuevos servicios o fomenta la demanda de servicios existentes, como la utilización del transporte público en lugar de automóviles particulares.

➤ **MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN USUARIA**

Podemos decir, que la calidad es cada vez más valorada por la sociedad, por lo que su consecución es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la empresa.

El efecto positivo que estos factores tienen sobre los beneficios empresariales la convierte en una estrategia especialmente atractiva. Una mala calidad de servicio es algo que la empresa no se puede permitir, pues, con un cliente cada vez más exigente, un entorno competitivo cada vez más hostil y más alternativas de elección en el mercado, la insatisfacción del cliente puede ser una condena anticipada y segura.

La circunscripción del presente trabajo a un sólo sector de actividad, el de distribución de energía eléctrica, perteneciente al sector servicios, obedece no sólo a que la calidad en servicios merece una atención diferenciada respecto a la calidad en bienes de producción, sino además a que los procesos de evaluación de la calidad de servicio pueden ser distintos en función del tipo de producto o servicio.

➤ MÉTODOS DE MEDICIÓN

Un modelo de calidad del servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

La calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Ésto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

La gestión y mejora de la calidad requieren por tanto, identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario, pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

-Indicadores internos: la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas. (Ej: n° de quejas, n° facturas mal confeccionadas, n° de clientes repiten compras)

-Indicadores externos: trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. (Ej: Servqual, Servperf, Servpex, etc.). Su aplicación correcta puede ser una fuente inagotable de información, útil para tomar decisiones de gran trascendencia para la organización.

Estos instrumentos sirven para:

- Observar la evolución que sufre la calidad del servicio a lo largo del tiempo.
- Comparar la situación de la empresa con sus principales competidores.

- Segmentar a los clientes en función de cómo valoran la calidad recibida.

- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad del servicio de los distintos departamentos.

A continuación se describen algunos de los modelos de medición de calidad de servicio:

-MODELO DE LAS CINCO BRECHAS DE CALIDAD DE SERVICIO DE PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY

La modelización y búsqueda de la medición de la calidad percibida se desarrolla principalmente a partir de las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Estos trabajos dieron como resultado el establecimiento de un modelo de evaluación de la calidad en las empresas de servicios: “El modelo de las cinco brechas o modelo de las brechas de calidad de servicio”.

El procedimiento seguido por estos autores para formular sus teorías se basaba en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una situación de prestación de un servicio de no calidad, con objeto de una vez conocidos los motivos del problema, encontrar soluciones y establecer unos programas de actuación.

El desarrollo del “Modelo de los cinco brechas” se basó inicialmente en un estudio exploratorio cualitativo entre directivos y consumidores de empresas de servicios analizándose los principales motivos de desajuste (gap) que acarreaban problemas en la aplicación de las políticas de calidad de las citadas empresas. El resultado del estudio exploratorio cualitativo es un modelo que presenta cinco gaps o desajustes identificados por los autores como el origen del déficit de la calidad del servicio y que puede ser resumido como sigue:

“Una serie de discrepancias o deficiencias existen respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad”

(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 44).

Estas discrepancias o deficiencias (gaps) a las que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes aseveraciones:

Gap 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Gap 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Gap 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Gap 5: Discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

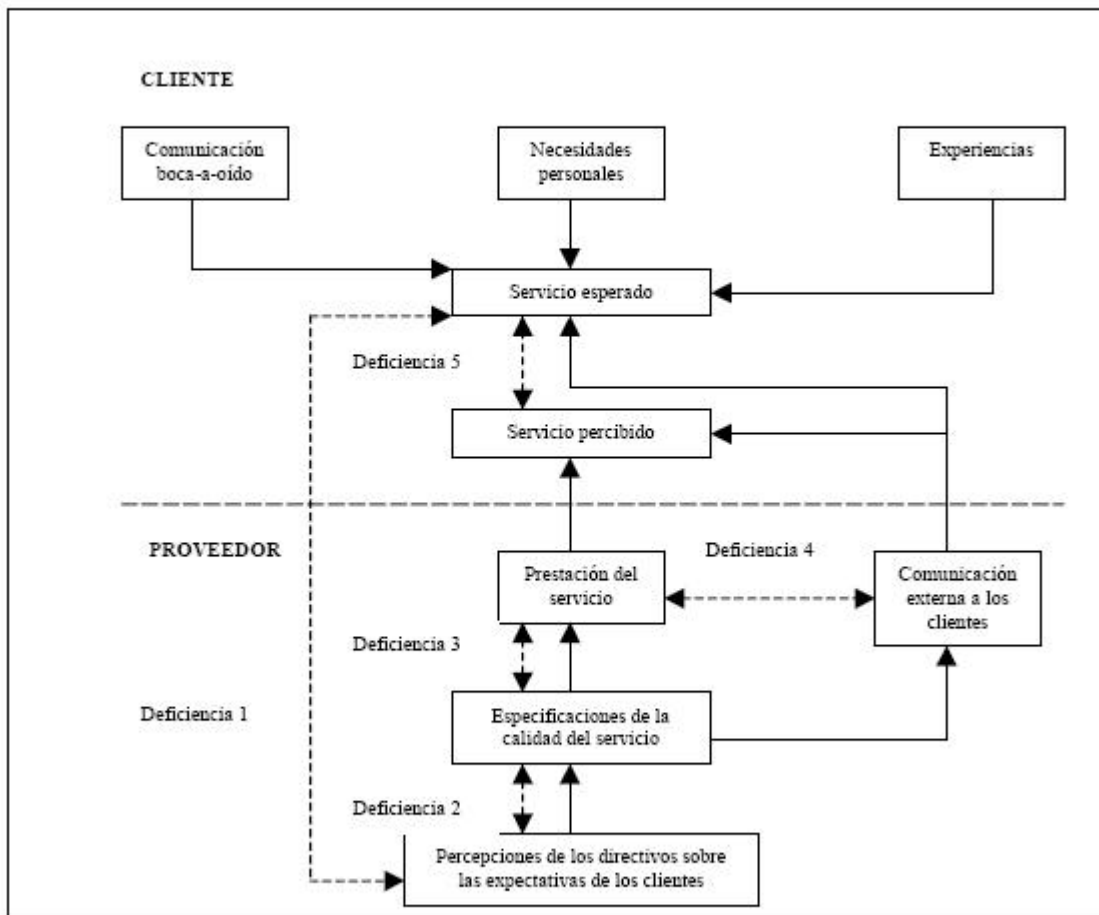
Como conclusión el modelo propone que este último desajuste se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye, según estos autores, el único patrón de medida de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 46).

Gap nº 5 = f (Gap nº 1, Gap nº 2, Gap nº 3, Gap nº 4)

De donde se puede deducir que el elemento clave para reducir el Gap nº 5 radica en disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible.

FIGURA N° 2.

Modelo conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithmal y Berry



Fuente: PARASURAMAN A.; V. ZEITHAML; L. BERRY (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, N° 4, otoño, p. 44.

Una vez localizados y definidos los gaps o deficiencias origen de una prestación de servicio de no calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry investigan sus causas con objeto de establecer las acciones a seguir por las empresas de servicio, para ofrecer calidad. Las principales razones, que dirigen a la organización hacia los estados de no calidad anteriormente descritos, son para cada deficiencia los siguientes (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993: 58):

Deficiencia 1: factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando.

Deficiencia 2: insuficiente compromiso de la dirección con la calidad del servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.

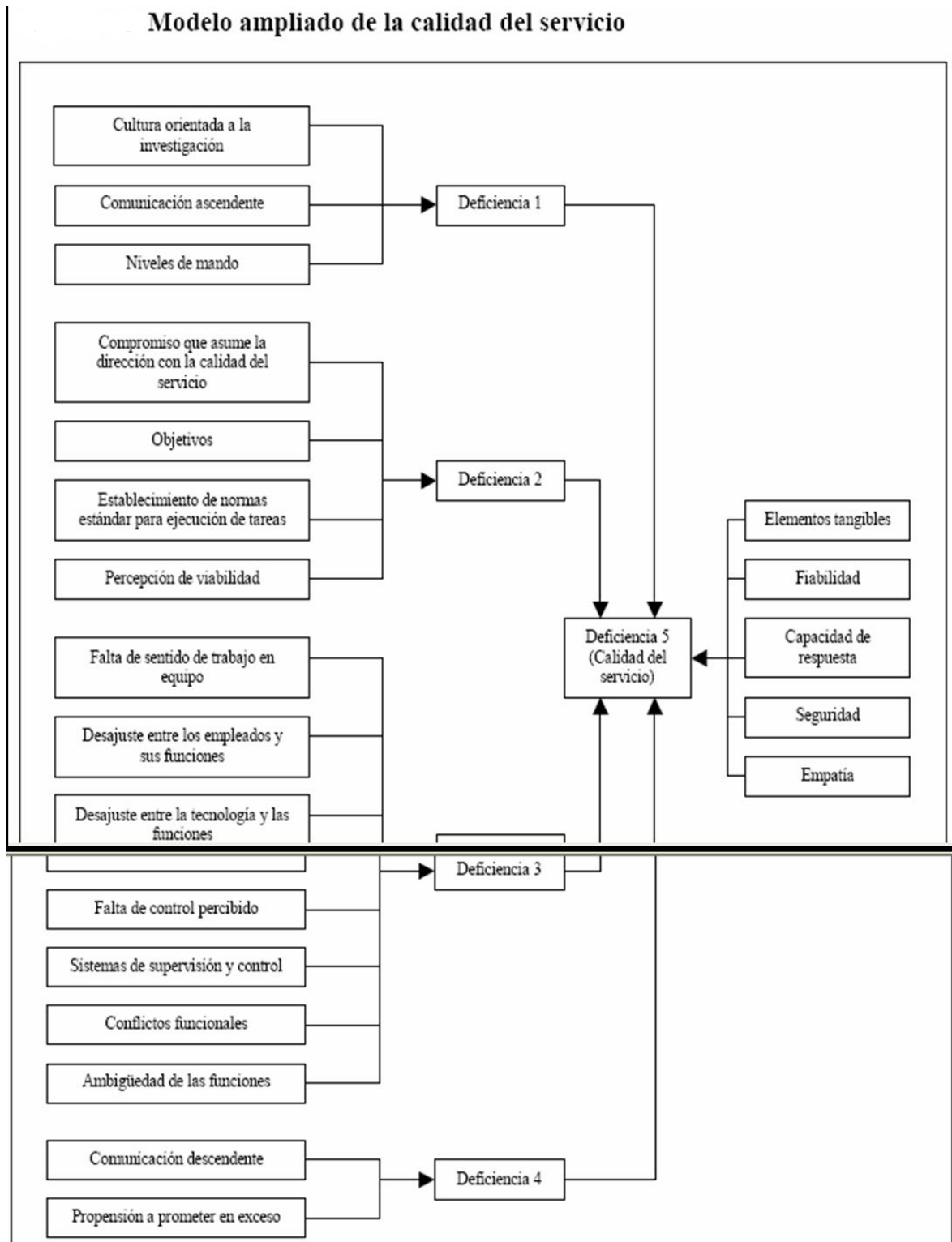
Deficiencia 3: ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.

Deficiencia 4: deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como entre ellos, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a sus clientes.

-MODELO AMPLIADO DE CALIDAD DE SERVICIO DE ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN

Los autores en un posterior trabajo empírico (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988) presentaron un modelo ampliado de la calidad de servicio en el que se identificaban distintos factores organizativos y sus relaciones con las deficiencias en la calidad del servicio. En este modelo ampliado, al igual que en el modelo básico de las deficiencias, la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la calidad del servicio (Deficiencia 5) es el resultado de las cuatro deficiencias que existen en la organización. Tal como se muestra en la figura N°3, los clientes tienen expectativas y percepciones de la Deficiencia 5 en las cinco dimensiones.

FIGURA N° 3



Fuente: ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. ; PARASURAMAN, A. (1988). "Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 52, p. 46.

A su vez, cada una de las cuatro deficiencias organizacionales (Deficiencias 1-4) tienen su causa en una serie de factores relacionados con esa deficiencia en particular.

Finalmente, Zeithaml y sus colegas proponen contrastar y evaluar la validez de dicho modelo extendido mediante el desarrollo de indicadores que permitan hacer operativa la medición de cada uno de los factores o variables que inciden sobre las cuatro deficiencias o “gaps”.

-MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO DE ZEITHAML Y BITNER.

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.

Las siguientes cuatro brechas del proveedor del servicio, que se encuentran por debajo de la línea horizontal de la figura N°4, son las causas subyacentes a la brecha del cliente:

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.

Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos.

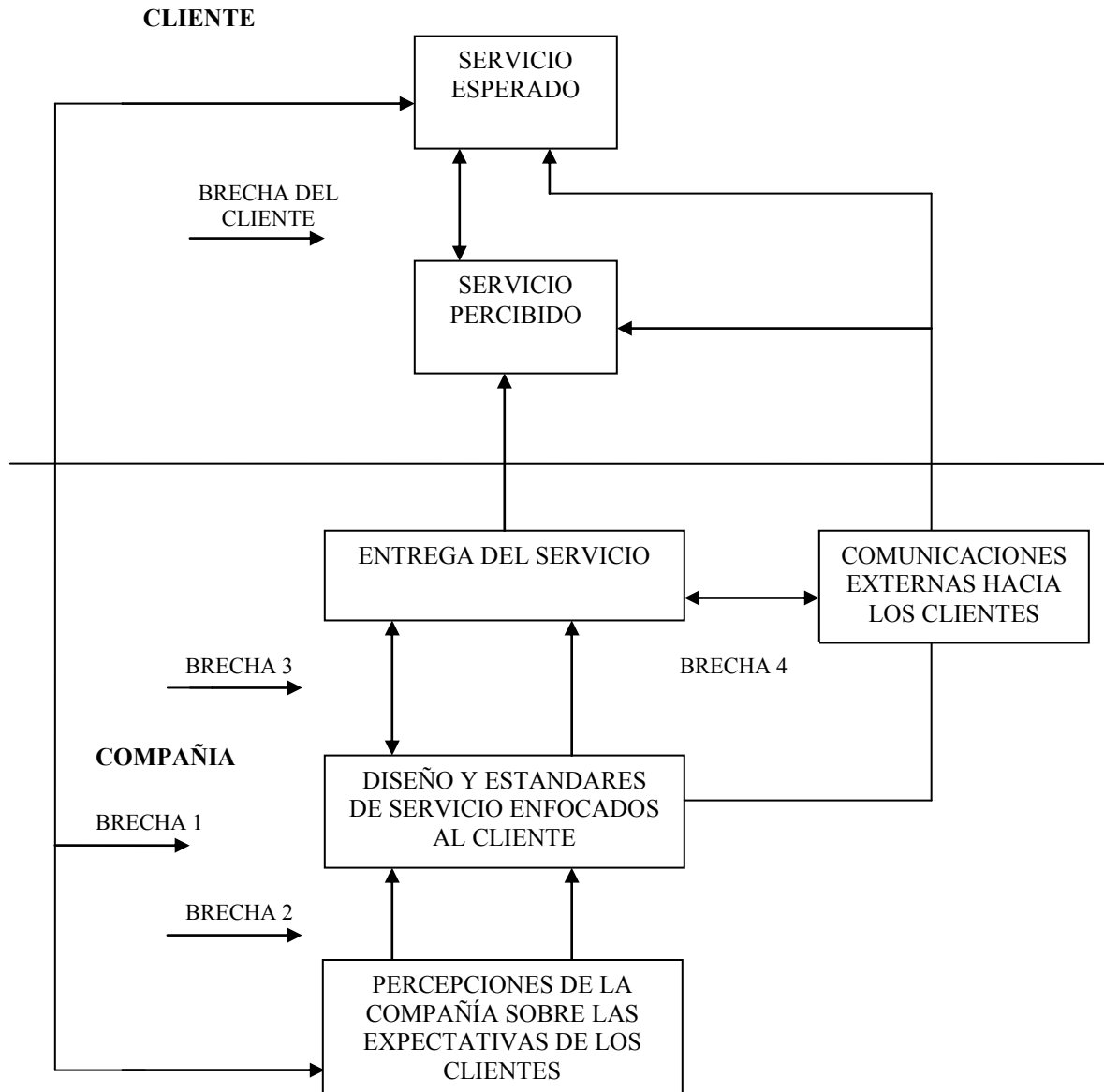
Brecha 3: No entregar los estándares de servicio.

Brecha 4: No igual el desempeño con las promesas.

El modelo de brechas posiciona los conceptos, estrategias y decisiones clave en el marketing de servicios en forma tal que comienza con el cliente y diseña las tareas de la organización en torno a lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.

FIGURA N° 4

MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Zeithaml, V. y Bitner, M.2002. Marketing de Servicios.

Sobre la línea horizontal central de la figura se encuentran dos recuadros que corresponden a las expectativas del cliente y percepciones del cliente. Aunque las percepciones del

cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio.

Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales del marketing, por ejemplo la publicidad, así como factores a los que tales profesionales pueden afectar muy poco, como las necesidades personales innatas. En el mejor de los casos, las expectativas y percepciones son idénticas: los clientes perciben que obtienen lo que ellos piensan que deben y quieren obtener. En la práctica, por lo general existe una brecha del cliente.

Es importante entender que las características de los servicios, esto es, intangibilidad, heterogeneidad, consumo y producción simultáneos y su condición de perecederos, requieren procesos de evaluación por parte del cliente distintos de aquellos usados para evaluar bienes.

En definitiva, este modelo expresa un claro mensaje a los administradores que desean mejorar la calidad en el servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. Este modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios.

-MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO DE GRÖNROOS

En el modelo de Grönroos no sólo se define y se explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias de las dimensiones de la calidad, sino que la ilustra conectando las citadas experiencias con las actividades del marketing tradicional (Grönroos, 1988: 12).

La buena calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena. Como se muestra en la figura N°5, la calidad esperada es una función de una serie de factores como: la comunicación de marketing (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, entre otras), comunicación “boca-a-oido”, la imagen corporativa/local y las necesidades del cliente.

La experiencia de calidad, es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos (Grönroos, 1993: 38).

1.- La calidad técnica: que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Hace referencia a todo lo que concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, sería la dimensión de lo “que” el consumidor recibe.

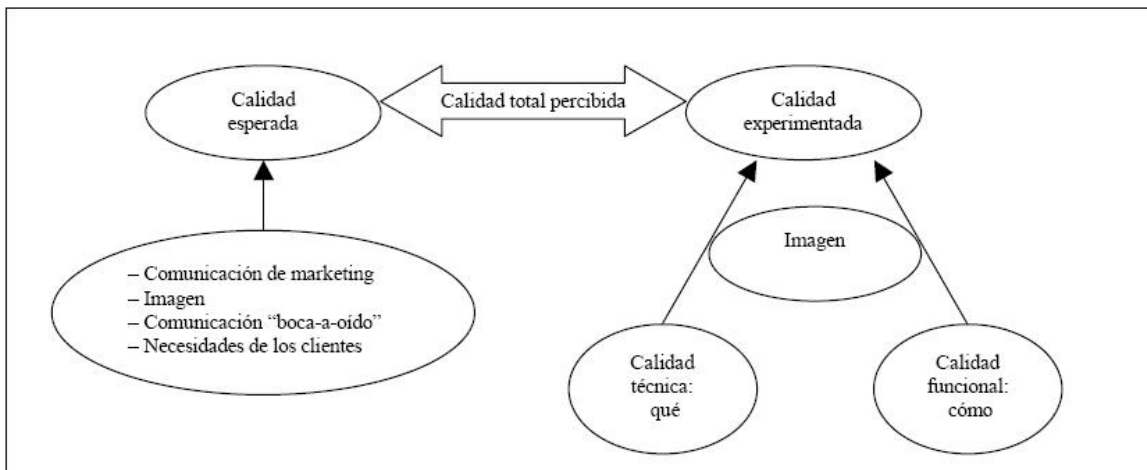
2.- La calidad funcional: la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería la dimensión del “cómo” el consumidor lo recibe.

3.- La imagen corporativa de la empresa: es la forma en que los consumidores perciben la empresa. La imagen corporativa se crea, principalmente, mediante la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio.

El autor concluye que el nivel de calidad total percibida no está sólo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino, más bien, por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada (Grönroos, 1984).

FIGURA N° 5

Modelo conceptual de la calidad percibida total de Grönroos



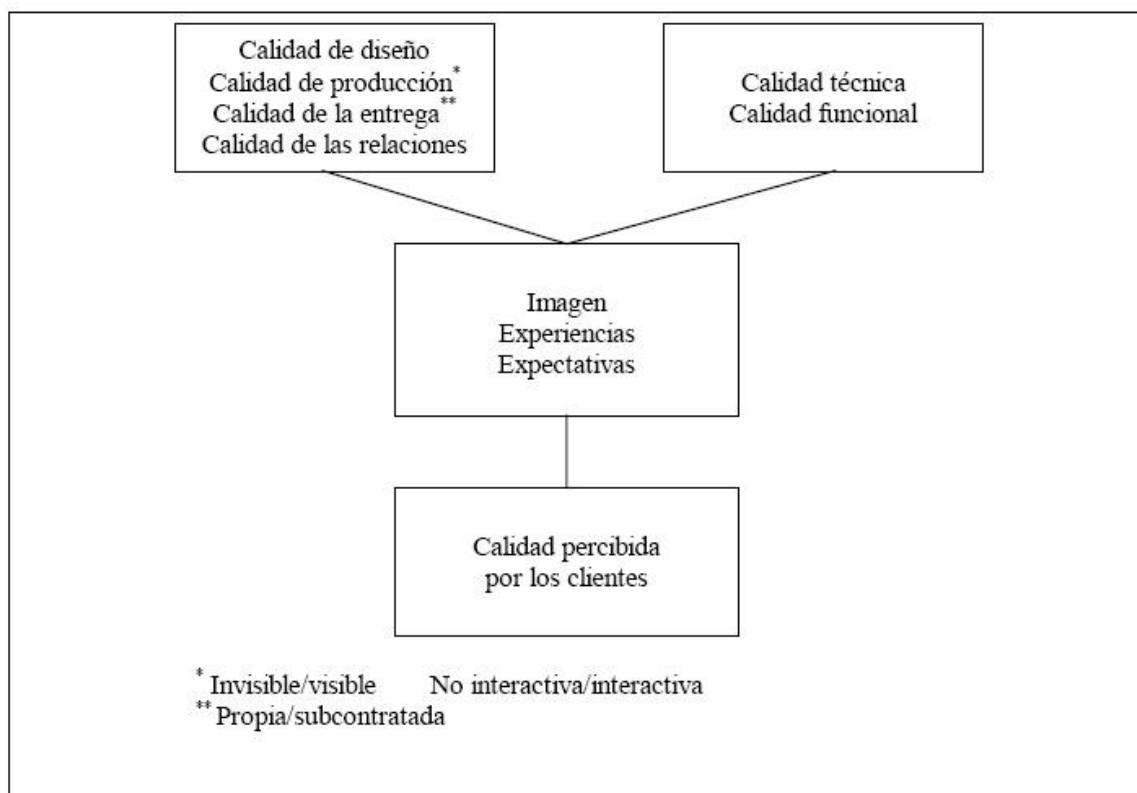
Fuente: GRÖNROOS, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. New York. St. John's University Press: p. 12.

-MODELO DE CALIDAD DE GRÖNROOS –GUMMERSON

Grönroos junto con otro miembro de la escuela nórdica elaboraron un modelo de calidad a partir de dos enfoques diferentes sobre el proceso de creación de la calidad: el modelo 4Q de Gummerson y el ya conocido modelo de Grönroos sobre la calidad percibida del servicio. Dicho modelo aparece reflejado en la figura N°6:

FIGURA N° 6

El modelo de la calidad de Grönroos – Gummerson



Fuente: GRÖNROOS C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. p.66.

En la parte izquierda de la figura se presentan las cuatro fuentes de la calidad: diseño, producción, entrega y relaciones. Según Gummerson la forma de gestionar estas fuentes afecta a la calidad percibida por el cliente.

Siguiendo a este autor y empezando por la primera fuente, la del diseño, ésta no sólo influye en la calidad técnica sino también sobre la calidad funcional, como por ejemplo cuando el cliente potencial puede verse implicado en el diseño del proceso.

De la misma manera sucede con la producción de los servicios. Estos autores apuntan que la calidad técnica del resultado es el producto directo de todo proceso productivo. Sin embargo, una parte significativa de este proceso es visible, y por

tanto el cliente no sólo la puede ver, sino que también participa activamente. Surgen las interacciones entre el cliente, el vendedor y otros elementos de la empresa. La forma en que el cliente percibe estas interacciones influirá en la calidad funcional.

En lo que respecta a los servicios, Grönroos y Gummerson hacen recordar que en muchos casos es difícil distinguir la entrega de la producción. Es más o menos una parte de todo el proceso productivo. Por consiguiente, en los servicios, todo lo que se ha dicho anteriormente sobre la calidad de producción es igualmente válido para la calidad de entrega.

Finalmente, estos autores tratan la calidad de las relaciones. Es indudable que las relaciones entre los empleados del vendedor y el comprador son una fuente de calidad en las empresas. La influencia cualitativa de las relaciones es fundamentalmente funcional y está relacionada con el proceso. Cuanto mejores sean las relaciones entre clientes y empleados, mejores serán también los niveles de calidad entregados.

En el modelo de Grönroos y Gummerson, al igual que en el modelo de Grönroos, también se tiene en cuenta la imagen de la empresa y las expectativas del cliente, definiendo la calidad percibida por el cliente como “el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización”.

-MODELO DE GESTION DE PRODUCTO SERVICIO: LA OFERTA DE SERVICIOS INCREMENTADA DE GRÖNROOS

A través de este modelo Grönroos pretende analizar el servicio como producto, es decir, como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido. Dicho análisis está estrechamente ligado a las características de los servicios y al concepto de calidad de servicio percibida. En este modelo igual que en los anteriores, contempla la calidad conformada por dos dimensiones: la calidad técnica y la calidad funcional, así como la actuación como filtro de la imagen tanto local como global de la empresa.

Con este modelo los autores tratan de mostrar con detalle el tema de cómo desarrollar la oferta de servicios para cubrir todos los aspectos de ésta, incorporando la cuestiones de producción y entrega en la planificación de la oferta de los servicios.

De una manera resumida, el modelo se desglosa en los siguientes pasos:

- a)- Desarrollo del concepto de servicio
- b)- Desarrollo de un paquete básico de servicios
- c)- Desarrollo de la oferta de servicios incrementada
- d)- Gestión de la imagen y de la comunicación

a) Desarrollo del concepto de servicio

Este concepto o conceptos del servicio determinan las intenciones de la organización, que a su vez conducirán al diseño y al posterior desarrollo de la oferta.

b) Desarrollo de un paquete básico de servicios

El paquete básico de servicios describe el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los consumidores o de los mercados a los que se destina. Por tanto, este paquete determina qué reciben los clientes por parte de la empresa.

Dentro de este conjunto de servicios es necesario distinguir un servicio esencial y otros complementarios:

- servicio esencial
- servicios facilitadores
- servicios de apoyo

El servicio esencial es la razón de ser de la empresa; los servicios facilitadores son los que facilitan el uso del servicio esencial; y los servicios de apoyo son también servicios

auxiliares utilizados para aumentar el valor y diferenciar el servicio con los de los competidores.

No obstante, la diferencia entre servicios de apoyo y servicios diferenciadores no siempre está clara. En ocasiones el límite entre ambos goza de un carácter bastante difuso, aunque desde el punto de vista de la gestión se debería tener claro ya que los primeros si no se incluyen pueden hacer fracasar el paquete de servicios; y los segundos se diseñan como un arma competitiva para diferenciar la oferta.

La distinción entre servicios esenciales y complementarios no nos debe llevar a engaño sobre la importancia de cada uno, ya que el valor otorgado por parte de los clientes puede no coincidir con el de la empresa.

Sin embargo, el paquete básico de los servicios no es equivalente al servicio percibido por los clientes. Este paquete se corresponde principalmente con la dimensión de la calidad técnica: el qué reciben los clientes. No dice nada de la calidad funcional: del cómo.

c) Desarrollo de la oferta de servicios incrementada

Está claro que debido a la naturaleza del servicio las interacciones entre vendedor y comprador que tienen lugar en la prestación de los mismos difieren de una situación a otra. Por tanto la calidad funcional es percibida de una forma bastante subjetiva, lo cual complica sobremanera su medición y valoración.

A pesar de que todos los autores destacan que en la mayoría de los servicios se destacan tres elementos básicos en el proceso de la prestación del servicio:

- La accesibilidad del servicio
- La interacción con la organización de servicios
- La participación del usuario

La accesibilidad hace referencia a la localización y diseño del establecimiento, al número de empleados y su preparación, al conocimiento del número de clientes y del uso que hacen de las instalaciones, del horario del negocio, etc.

Las interacciones se pueden establecer entre empleados y clientes; interacciones entre sistemas y equipos; interacciones de los clientes con las instalaciones; y por último, interacciones entre los propios clientes comprometidos en el proceso.

La participación del usuario incide en el hecho de que el cliente influye en el servicio que percibe, ya que participa en él.

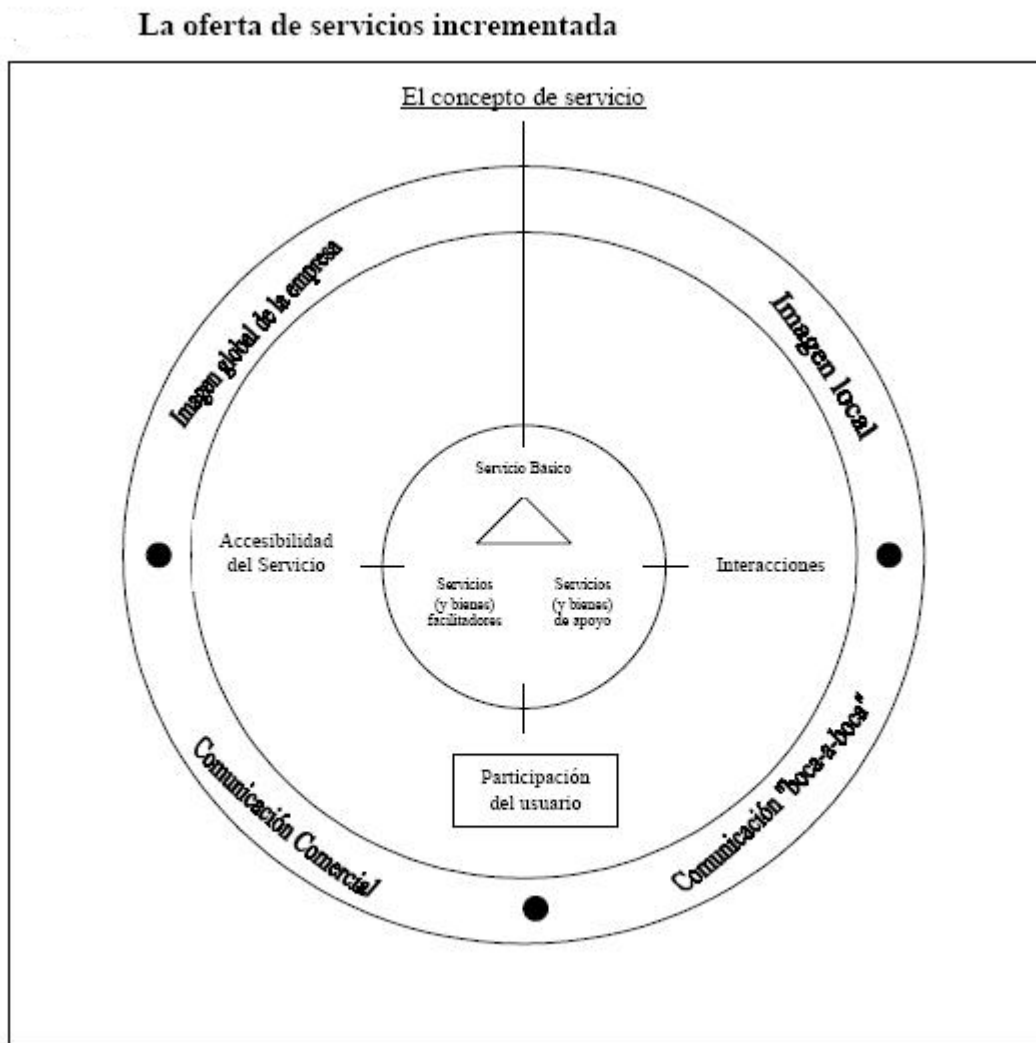
Estos elementos se combinan con el paquete básico formando la oferta de servicios incrementada, con el objetivo de responder a las necesidades y deseos identificados en nuestros clientes.

d) Gestión de la imagen y de la comunicación

La imagen actúa como filtro en la calidad de servicio percibida. Una imagen favorable aumenta la calidad percibida; una imagen desfavorable, la deteriora. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, las actividades de comunicación de marketing no influyen únicamente en las expectativas, sino también tienen un efecto directo sobre las percepciones.

Por tanto, para una buena gestión del paquete de servicios incrementado tenemos que realizar una buena estrategia de comunicación, tanto en los medios tradicionales comerciales como en la más personal comunicación “boca a oído”, sin olvidar la propia imagen del punto de prestación de servicio. Se puede ver este modelo de una manera gráfica en la figura N° 7:

FIGURA N° 7. Modelo de la oferta de servicios incrementada.



Fuente: GRÖNROOS C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios: la Gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ed. Diaz de Santos. Madrid. p. 81.

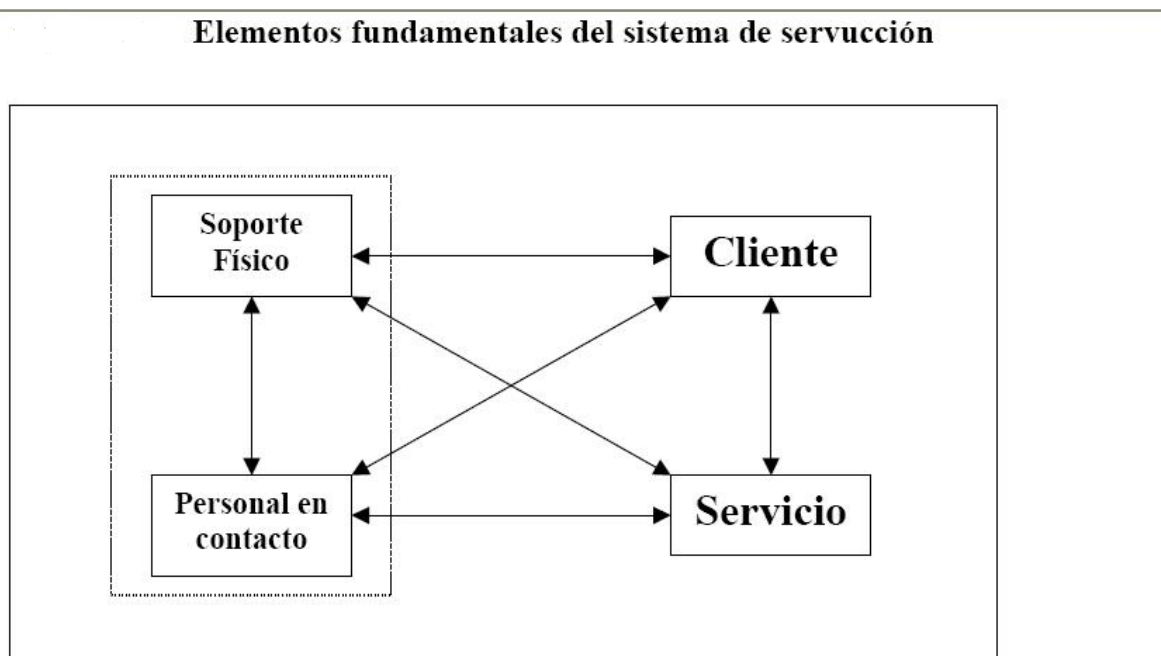
-MODELO SERVUCCION DE CALIDAD DE EIGLIER Y LANGEARD

Eiglier y Langeard (1989), en su modelo de gestión de servicios presentado con el nombre de “sistema de servucción“, intentan aplicar al proceso de creación de servicios el mismo rigor que el que caracteriza las actividades de fabricación de productos, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. O sea, que si una de las condiciones de la fabricación de productos, es tener todo el proceso planificado, controlado y cuantificado, en el contexto de los servicios, se debería aspirar a ello.

Aunque los autores reconocen que hay una diferencia significativa entre los productos y los servicios, sobre todo, en el hecho de que los clientes del servicio forman parte integrante del sistema de servucción, circunstancia que hace que el cliente sea un entrada más del sistema.

Eiglier y Langeard (1989: 12), dan la siguiente definición de servucción de la empresa de servicios: “es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. Los elementos del sistema de servucción se muestran en la figura N°8.

FIGURA N° 8. Modelo Servucción de Calidad de Eiglier y Langeard.



Fuente: EIGLIER, P.; E. LANGEARD (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Ed. MC-Graw Hill, Madrid. P. 12.

Los mismos autores señalan que la figura anterior, si bien muestra una idea general de su modelo, presenta una visión limitada de todo el sistema de servucción. Es por ello que Eiglier y Langeard, incorporan dos elementos más para tener una visión más exhaustiva: el sistema de organización interna así como los demás clientes a los que se le presta el servicio.

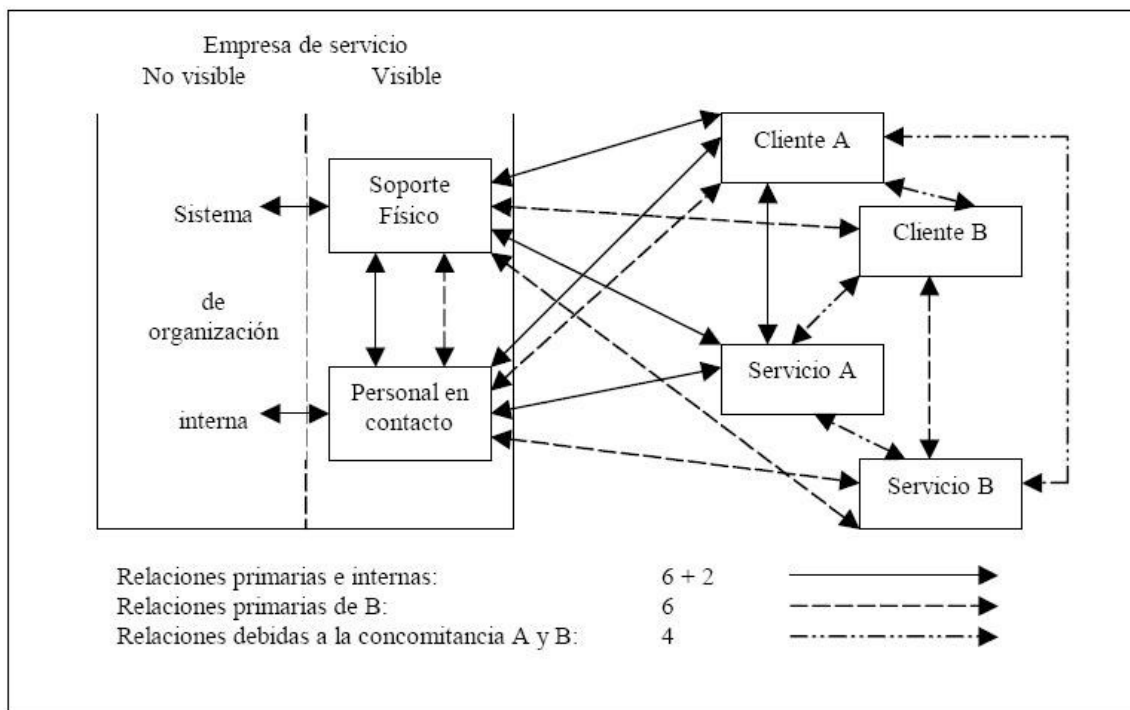
Para simplificar la ilustración del modelo, los autores consideran únicamente a dos clientes, A y B, que se encuentran a la vez en la empresa de servicio (Eiglier y Langeard, 1989: 15).

La figura N°9 da esta visión ampliada del sistema de servucción. En esta figura se aprecia como el soporte físico y el personal son sólo la parte visible de la empresa de servicio. A su vez, estos dos elementos están condicionados por el propio sistema organizativo interno de la empresa, es decir, abarca tanto las funciones clásicas de la empresa (finanzas, marketing, personal, etc.) así como otro tipo de funciones más específicas (suministros, mantenimiento, limpieza, sistemas de compra, almacenamiento, etc.). También, se

señala que cuando se presta un servicio es muy frecuente que estén presentes otros clientes, además del interesado, e incluso éstos interactúan entre sí.

FIGURA N° 9

La servucción de la empresa de servicio



Fuente: EIGLIER, P.; E. LANGEARD (1989). *Servucción. El Marketing de Servicios*. Ed. MC-Graw Hill, Madrid. P. 14.

Además de estos condicionantes que se han nombrado, en el sistema de servucción también se tiene que prestar atención a las relaciones que tienen lugar entre los diferentes elementos del sistema. Como se observa en la figura anterior, existe diversos tipos de relaciones que los autores denominaron relaciones primarias, internas y de concomitancia.

Las relaciones primarias, son las relaciones base del sistema, muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado. Las relaciones internas, muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio (unen la parte visible de la empresa por los clientes, con la no visible). Y finalmente, las relaciones de concomitancia que son las que aparecen por la presencia en el mismo momento de varios clientes en la empresa de servicio.

-ESCALA MULTIDIMENSIONAL SERVQUAL

Es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios (clientes, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta la organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas un indicador para mejorar. La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio.

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad.

La mayoría de las empresas no cumplen las expectativas de los clientes por falta de entendimiento preciso acerca de cuáles son esas expectativas, por tanto existe una brecha entre lo que la compañía percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera. Y aún cuando la empresa logre entender las expectativas de sus clientes, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce a diseños y estándares de servicio orientados al cliente, además debe tener sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale los diseños y los estándares establecidos. Una vez que la empresa cuenta con todo lo necesario para cumplir o superar efectivamente las expectativas del cliente, debe asegurarse que las promesas que formulan a los clientes se igualen con lo que se proporciona.

Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración, comunicación, hasta empresas de los más

diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras.

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- Confiabilidad, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad, como la buena voluntad de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- Bienes materiales o tangibles, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

En base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de calidad de servicio para el cliente:

- Evaluación de expectativas de calidad de servicios
- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad
- Evaluación de la percepción de calidad de servicios

En este indicador, el cuestionario distingue tres partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen veintiuna afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda, corresponde a la preponderancia de las dimensiones de calidad.
- La tercera, dedicada a las percepciones, formada por las mismas veintiuna afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

En otras palabras, la escala SERVQUAL es una herramienta que se divide en tres cuestionarios:

Fase 1. Este cuestionario capta las expectativas de los clientes, contiene veintiuna preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.

Fase 2. Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

Fase 3. En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (P_j) menos las expectativas (E_j) para cada pareja de afirmaciones:

$$\text{SERVQUAL} = \sum (P_j - E_j)$$

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

- Que las expectativas sean mayores que las percepciones: entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.
- Que las expectativas sean menores que las percepciones: los clientes alcanzan niveles de calidad altos.
- Que las expectativas igualen a las percepciones: entonces los niveles de calidad son modestos.

En definitiva, según este modelo, la calidad de servicio está en función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de una encuesta de veintiuna ítems, divididos en 5 dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde 1 para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta el número 7 para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio.

La escala SERVQUAL ha sido probada y validada empíricamente para una amplia variedad de servicios catalogados como puros.

En la actualidad SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios, sin embargo, ésta metodología no está exenta de críticas, las cuales son resumidas por Buttle (1996) en los siguientes puntos: Desde un punto de vista teórico:

- SERVQUAL, está basado en un modelo inapropiado de comparación (expectativas - percepciones) más que en modelo actitudinal frente a la calidad de servicio.

- La operacionalización de las percepciones y expectativas (P - E) ha sido criticada debido a que hay muy poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas.
- SERVQUAL, centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio, es decir del encuentro del proveedor con el consumidor.
- El número de dimensiones propuestas por el instrumento SERVQUAL y su estabilidad cuando se cambia el contexto en el cual fueron desarrolladas.

Desde un punto de vista operacional:

- Las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad de servicios.
- Los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Estas controversias respecto a la validez, conceptualización y operacionalización de la medición de la calidad de servicio y su relación con la satisfacción del consumidor, no son más que evidencias de que aún es necesario desarrollar mayor investigación sobre estos temas.

-MODELO SERVPERF

J. Joseph Cronin y Steven A. Taylor, en el año 1992, desarrollaron una escala más concisa, SERVPERF, basada exclusivamente en la valoración de las percepciones, como réplica a la escala SERVQUAL, que tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

Según estos autores, la escala SERVQUAL, basada en la teoría de Gaps de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), presentaba un escaso apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida (Carman, 1990). Estos autores desarrollan su escala tras una profunda revisión de la literatura existente, y de hecho, ésta ofrece un considerable apoyo a la superioridad de las medidas de la calidad basadas en las percepciones (Bolton, Drew, 1991:b; Churchill, Y Surprenant, 1982; Woodruff, Cadotte, Y Jenkins, 1983).

A su vez, esta escala intenta superar las limitaciones que surgen al utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida. Concretamente la falta de consenso respecto al tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas sobre el desempeño, basadas en la experiencia, predictivas, normativas, etc).

En el modelo SERVPERF se considera que la calidad percibida depende únicamente de la percepción que tiene el cliente sobre el desempeño del servicio, ponderado por la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad. Ésto implica que existe una relación proporcional entre la calidad percibida (Q_i) y el desempeño percibido (P_{ij}). La formulación del modelo SERVPERF, se podría plantear de la siguiente manera:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

Donde:

- Q_i es la calidad percibida global del elemento i ;
- k es el número de atributos, veintiuno en este caso;
- P_{ij} es la percepción del resultado del estímulo i con respecto al atributo j ;
- W_j es la importancia del atributo j en la calidad percibida.

En esta escala, los veintiún ítems relacionados con las percepciones fueron tomados directamente de la escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml Y Berry, 1991).

Las ponderaciones relacionadas con el nivel de importancia fueron adaptadas a partir de la redacción de los ítems vinculados con las percepciones y expectativas incluidos en la escala original de SERVQUAL. La medida directa de la calidad de servicio, así como la

satisfacción e intención futura del cliente, estaban basadas en la respuesta a una cuestión diferencial semántica en la que se pedía una valoración en una escala Likert de 7 puntos.

A fin de entender este modelo, tal como se dijo, es importante tener a la vista la escala SERVQUAL, donde las expectativas son el componente que más controversias ha suscitado, debido a los problemas de validez, conceptualización y operacionalización de medición de calidad de servicio, ya referidos, según lo planteado por Buttle (1996); y por tales motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las veintiuna afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL.

En este modelo, la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de las Percepciones.

-ISO 9000

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization, conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC) representantes de cada país participante, en la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros correspondientes y Miembros suscritos.

A partir de 1987 las normas ISO 9000 se empiezan a adoptar como estándar mundial con lo referente a la gestión de la calidad; hasta este entonces y debido a los cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados se han realizado dos revisiones de esta norma que han generado dos nuevas versiones: la versión 1994 y la versión 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente.

En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

Estos ocho principios son:

1. Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
6. Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Estas normas exigen un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua.

A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para

determinar las causas de los problemas y luego corregirlos y evitar que éstos se repitan nuevamente.

Justificación de su empleo: La calidad se ha visto como la capacidad para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas para satisfacerlas, cumpliendo los requerimientos del producto o servicio ofrecido, ésto adquiere cada vez más importancia en la gestión de las empresas de ahí que los gerentes reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

Es importante señalar que la norma no define exactamente el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho Sistema de Gestión de la Calidad.

Entre las ventajas o beneficios más evidentes de gestionar los procesos según el modelo de mejora continua planteado en las normas ISO-9001:2000 se pueden mencionar:

- Apertura de nuevas oportunidades de mercado.
- Generación de valor al optimizar procesos y hacerlos más eficientes.
- La certificación es un fuerte elemento de diferenciación frente a mercados potenciales.
- Mejora de la planificación general.
- Creación de un marco para gestionar adecuadamente los procesos.
- Definición de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo.
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Reducción de los costos asociados a los productos no conformes.
- Supresión de costos inútiles debidos a procesos y actividades que no agregan valor al producto.
- Mejora de las comunicaciones internas y externas.
- Mayor facilidad en la realización de las actividades gracias a documentación de los procedimientos.
- Resolución de problemas más fácilmente y rápidamente.

- Mayor conciencia de la importancia de los clientes.
- Incorporación del cambio y la innovación en un sistema probado internacionalmente e intersectorialmente.

Principales obstáculos:

- Preciosismo
- Incomprensiones
- Incumplimientos
- Indecisiones
- Falta de apoyo por parte de la dirección.
- Limitaciones materiales y humanas.¹³

13 Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/sistemas-de-gestion-de-la-calidad.htm>.

CUADRO N° 2: CUADRO COMPARATIVO-MODELOS DE MEDICION.

METODO DE MEDICION	AUTOR (ES)/AÑO	CARACTERISTICAS
Modelo de las cinco brechas de calidad de servicio	Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L.L. 1985	Basado en cinco gaps o desajustes, el último, (Deficiencia N°5) denominado “discrepancia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio”, se produce como consecuencia de las 4 desviaciones anteriores, constituyéndose en el patrón de medida de la calidad del servicio.
Modelo ampliado de calidad de servicio	Zeithaml, V., Berry L.L. y Parasuraman, A. 1988	Basado también en cinco gaps o desajustes, el último, (Deficiencia N°5) denominado “discrepancia entre las expectativas del clientes y las percepciones de la calidad del servicio”, se produce como consecuencia de las 4 desviaciones anteriores. Los clientes tienen expectativas y percepciones de la Deficiencia 5, en cinco dimensiones: 1.-Elementos tangibles 2.-Fiabilidad 3.-Capacidad de respuesta 4.-Seguridad 5.-Empatía
Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio o Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio	Zeithaml, V. y Bitner, M. 2002	Similar a los anteriores, se basa en la existencia de cinco brechas, la última, denominada “Brecha del Cliente”, (Brecha N° 5: diferencia entre expectativas y percepciones del cliente), se produce como consecuencia de las 4 brechas anteriores, también denominadas “brechas del proveedor del servicio”. La clave para cerrar la brecha del cliente (servicio esperado y servicio percibido), es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas.

<p>Modelo de calidad de servicio de Grönroos</p>	<p>Grönroos, C. 1988</p>	<p>Señala que la experiencia de calidad o calidad experimentada es influida por 3 componentes: 1.- calidad técnica: la dimensión de “qué” es lo que el consumidor recibe. 2.- calidad funcional: la dimensión del “cómo” el consumidor lo recibe. 3.- imagen corporativa de la empresa: la forma en que los consumidores perciben la empresa. La calidad esperada (expectativas del cliente) y la calidad experimentada, constituyen una medida de calidad, denominada calidad total percibida.</p>
<p>Modelo de calidad de Grönroos - Gummerson</p>	<p>Gronroos y Gummerson 1994</p>	<p>Basado en dos enfoques diferentes sobre el proceso de creación de la calidad, el modelo 4Q de Gummerson y el referido precedentemente, modelo de Grönroos sobre la calidad percibida del servicio. En el modelo 4Q existen 4 fuentes de calidad: Diseño, producción, entrega y relaciones. Según Gummerson, la forma de gestionar estas fuentes afecta a la calidad percibida por el cliente, influyendo en la calidad técnica y funcional, definiendo la calidad percibida por el cliente como “el resultado de la evaluación de lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización”.</p>
<p>Modelo de gestión de producto servicio: La oferta de servicios incrementada de Grönroos</p>	<p>Grönroos 1994</p>	<p>Analiza el servicio como producto, es decir, como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido. La calidad está conformada por dos dimensiones: la calidad técnica y la calidad funcional, así como la actuación como filtro de la imagen tanto local como global de la empresa. Este modelo se desglosa en los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a)- Desarrollo del concepto de servicio b)- Desarrollo de paquete básico de serv. c)- Desarrollo de oferta de servicios increm. d)- Gestión de la imagen y de la comunic. <p>Se muestra con detalle el tema de cómo desarrollar la oferta de servicios para cubrir todos los aspectos de ésta, incorporando las cuestiones de producción y entrega en la planificación de la oferta de los servicios.</p>

<p>Modelo Servucción de Calidad de Eiglier y Langerard</p>	<p>Eiglier y Langerard 1989</p>	<p>Aplica al proceso de creación de servicios el mismo rigor que el que caracteriza las actividades de fabricación de productos, en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Los elementos del sistema de servucción son: <u>soporte físico</u> y el <u>personal</u>, como la parte visible de la empresa. A su vez, estos dos elementos están condicionados por el propio <u>sistema organizativo interno de la empresa</u>, (finanzas, marketing, personal, etc.). Finalmente <u>los clientes</u> y el <u>servicio</u>. Se debe prestar atención a las relaciones que tienen lugar entre los diferentes elementos del sistema.</p>
<p>Escala multidimension al Servqual</p>	<p>Zeithaml, Parasuraman y Berry 1988</p>	<p>La escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, y Bienes materiales o tangibles. En base a éstas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de calidad de servicio para el cliente: -Evaluación de expectativas de calidad de servicios, (21 afirmaciones sobre expectativas de un servicio concreto) -Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad, (la importancia que el cliente le da a cada dimensión) - Evaluación de la percepción de calidad de servicios, (mismas 21 afirmaciones anteriores respecto a lo que reciben de una empresa concreta). La calidad de servicio está en función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.</p>
<p>Modelo Servperf</p>	<p>Cronin y Taylor 1992</p>	<p>La escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, y Bienes materiales o tangibles. En base a éstas se estructuran dos instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de calidad de servicio para el cliente: -Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad, (la importancia que el cliente le da a cada dimensión)</p>

		<p>- Evaluación de la percepción de calidad de servicios, (veintiuna afirmaciones respecto al servicio que se recibe de una empresa concreta). La calidad percibida depende únicamente de la percepción que tiene el cliente sobre el desempeño del servicio, ponderado por la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad. Existe una relación proporcional entre la calidad percibida y el desempeño percibido.</p>
<p>ISO 9000</p>	<p>La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939).</p> <p>A partir de 1987 las normas ISO 9000 se empiezan a adoptar como estándar mundial con lo referente a la gestión de la calidad.</p>	<p>Promueve el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos, a fin de facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.</p> <p>Corresponde a normas de estándar mundial, relativas a la gestión de la calidad, las cuales se fundamentan en ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.</p> <p>Estos ocho principios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización enfocada al cliente. -Liderazgo. -Participación del personal: -Enfoque basado en procesos -Enfoque del sistema para la gestión. -Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización. -Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos: -Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. <p>La implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

➤ **DETERMINACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO A UTILIZAR**

Si bien existen otros modelos de medición de calidad de servicio, se estima que los ya mencionados dan una idea clara de lo que actualmente se utiliza por parte de las empresas al momento de efectuar mediciones de calidad del servicio que prestan y por tanto, luego de revisarlos, se estima que el instrumento SERVPERF puede ser de gran utilidad para llevar a efecto la investigación que se desea realizar en la empresa CGED de Chillán, específicamente en lo que dice relación con la atención al cliente en su oficina local.

Aunque en la práctica la escala Servqual es muy utilizada, se debe tener presente las controversias que giran en torno al tema de las expectativas. Sabemos que éstas están influenciadas por factores tales como: las experiencias con el mismo proveedor u otros, necesidades personales, nivel educacional, la publicidad, y otros.

Por ello, se cree que un modelo basado únicamente en percepciones, y no en expectativas, puede ser efectivo para el caso en estudio, teniendo especialmente presente el que se trate de un servicio como distribución eléctrica, esto es, un servicio masivo y con características monopólicas para el cliente, en el cual sus expectativas no tendrían mayor relevancia, a diferencia de otro tipo de empresas, como por ejemplo una institución financiera, retails, seguros, etc.

Este modelo emplea únicamente las veintiuna afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo Servqual y el cuestionario de ponderaciones; por tanto, se reducen las mediciones respecto al indicador Servqual, ya referido.

Lo anterior sin duda, también implica un mejor uso de los recursos dispuestos para la investigación, tales como tiempo, materiales, recursos económicos, entre otros.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CGED CHILLAN

➤ ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CGED CHILLÁN

Este capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer la información necesaria de la empresa CGE Distribución S.A., sucursal Chillán, que permitirá una base de orientación para el desarrollo de soluciones a posibles inconvenientes que pueda tener con sus clientes.

Clientes

Dentro de la empresa los clientes se definen como consumidores de energía eléctrica ya que se benefician directamente con el servicio y se clasifican según la magnitud de su demanda en:

Clientes regulados:

Consumidores cuya potencia conectada es inferior o igual a 2.000 kilowatts.

La sucursal de Chillán cuenta con alrededor de 55.000 clientes regulados, siendo divididos principalmente en: agrícola, alumbrado público, comercial, industrial, residencial y Municipal.

Clientes no regulados:

Consumidores cuya potencia conectada es superior a 2.000 KVA. En el ámbito nacional, los clientes no regulados representaron cerca del 55% del consumo total de energía anual.

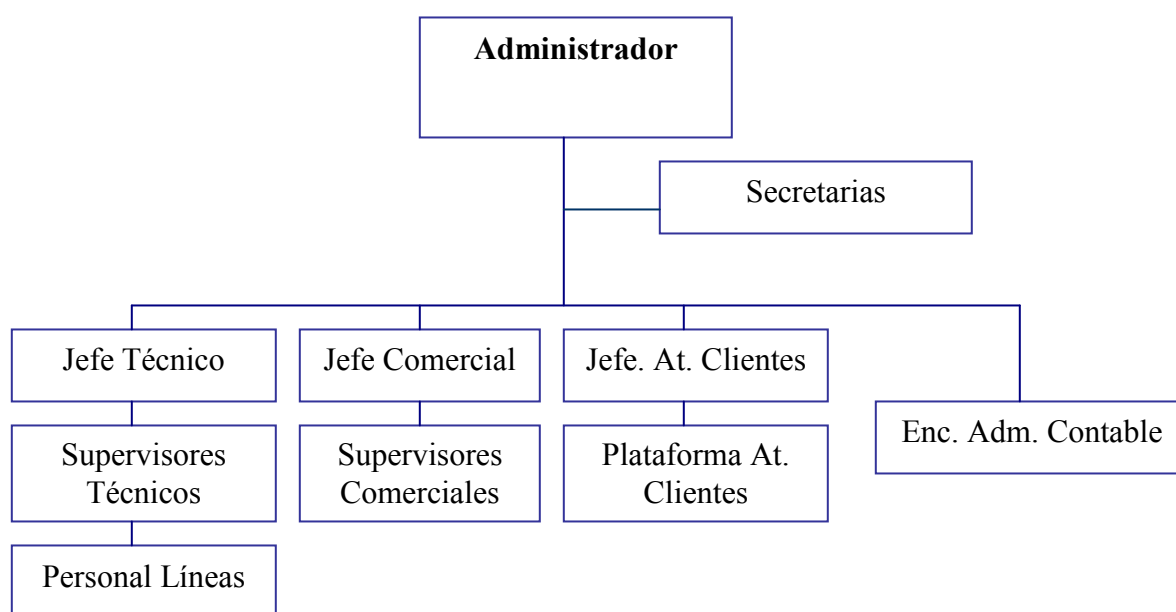
La sucursal de Chillán cuenta con cuatro de este tipo, los cuales son:

- Masisa S.A. con una potencia conectada de: 4.000 KVA.
- Alimentos y Frutos S.A. con una potencia conectada de: 3.250 KVA.
- Frutas y Hortalizas del Sur S.A. con una potencia conectada de: 2.900 KVA.
- Iansagro S.A. con una potencia conectada de: 2.100 KVA.

Personal de CGE Distribución

En Chillán existe una planta interna de 30 funcionarios, distribuidos de la siguiente forma: cuatro en el área administración, dos en el área comercial, cinco en el área atención de clientes y diecinueve en el área técnica.

FIGURA N° 10: Organigrama CGE Distribución S.A. Chillán.



Fuente: Sucursal Chillán

Funciones del Personal.

Administrador: Es quien coordina y controla todas las actividades realizadas por las demás áreas de CGED Chillán y quien tiene que responder por la gestión de su establecimiento ante la Gerencia Zonal de Talca.

Secretarías: Existe una secretaria administrativa y una secretaria técnica, quienes realizan actividades de apoyo tanto para la Administración como para las demás áreas de la empresa.

Jefe Técnico, Supervisores y personal de línea: Son los encargados de la operación y mantenimiento de las líneas del sistema de distribución de media y baja tensión, aéreas y subterráneas, proyectos de electrificación de distribución residencial y para sistemas industriales, entre otras.

Jefe Comercial y Supervisores: Son los encargados de la atención de grandes clientes cuya potencia instalada es mayor a 50 KVA (empresas comerciales). También controlan las funciones de facturación, control de pérdidas, mantención y arriendo de equipos de medida y transformadores, entre otras.

Jefe de Atención de Clientes y Plataforma: Son los encargados de la atención del 100% de los clientes residenciales y del porcentaje de los clientes comerciales con una potencia instalada menor a 50 KVA. El Jefe de Atención de Clientes tiene a su cargo además, la venta de celulares y electrodomésticos, la venta de materiales, empalmes, medidores, diferenciales y termo-magnéticos. Esta área es la cara visible de la empresa ante los clientes y son los encargados de resolver todos sus reclamos y necesidades.

Encargada Administrativa-Contable: Es la encargada de controlar las funciones de recaudación y cobranza del establecimiento de Chillán, de atender las distintas necesidades de los empleados, jubilados y accionistas, de los registros contables y de las mantenciones en general, entre otras actividades de tipo administrativa.

Además existe personal contratista el cual labora principalmente en terreno, ya sean tomadores de estado, reconectores, cortadores, etc. Este grupo está contratado por empresas que prestan servicios a CGED Chillán, dependiendo de su rubro y en su totalidad alcanzan alrededor de 120 personas.

Cabe hacer presente que la Jefatura de Atención de Clientes de la empresa CGED Chillán, a cargo del señor Mauricio Aguilera Muñoz, estuvo en permanente contacto con quienes realizaron la investigación, entregando la colaboración necesaria para la recopilación de

datos, destacando la autorización correspondiente para llevar a efecto las encuestas dentro de la oficina local.

Al mando de dicha jefatura está la plataforma de atención de clientes, conformada por cuatro personas, quienes son el personal de contacto para los usuarios que concurren a la oficina CGED, atendiendo de manera directa todos sus requerimientos.

La jefatura de esta unidad tiene la responsabilidad de la atención de los clientes, y por tanto, de todo aquello que dice relación con su satisfacción. Por lo anterior, es quien deberá dar cuenta a la Administración de los resultados obtenidos, conclusiones, sugerencias u otra información útil en la toma de decisiones relativas a un mejoramiento de la calidad del servicio que se entrega en dicha sucursal.

Tipos de contacto con clientes que se relacionan con CGED

Personal:

El cliente tiene contacto tanto en terreno (repartidores de boletas, tomadores de estado, cortadores y reconectores de energía), además en las oficinas comerciales ubicadas en el centro de la ciudad de Chillán (Herminda Martín 542), como en el Centro de pagos (Carrera 547).

Telefónico:

Existe una línea call center N° 6007777777, la cual puede recibir cualquier tipo de consultas, que son resueltas si es factible por un staff de operadoras ubicadas en Viña Del Mar, o ingresadas y derivadas a través de un sistema computacional a quien tenga las facultades para dar las soluciones requeridas.

Escrito:

Es la correspondencia física que se recibe en las oficinas comerciales a través de Correos de Chile, personalmente la deja el cliente u otras vías tales como Chilexpress, Fax u otros.

Por Internet:

Existe una página Web www.cgedistribucion.cl, donde el cliente puede navegar y encontrar diversas respuestas a dudas que tenga, a la vez el cliente puede enviar su solicitud por e-mail a cualquier persona que trabaje en la empresa o a la dirección de correo de la empresa cge@cgedistribucion.cl

Características del Servicio

La energía eléctrica no es posible gustar, sentir, oír, u oler; sólo se ve reflejada al momento de prender una ampolla, enchufar algún electrodoméstico, o maquinaria en caso de ser industria, por lo tanto se considera como un producto intangible.

Tipo de Servicio

La empresa ofrece principalmente el servicio de distribución de energía eléctrica, no obstante además entrega productos tales como:

Venta de productos

- Empalmes
- Apoyos en postes y ductos subterráneos
- Venta de materiales
- Proyectos y construcciones
- Iluminación comercial, residencial y ornamental
- Instalaciones eléctricas interiores

- Servicio de emergencia de instalaciones eléctricas
- Diferenciales, termo-magnéticos y tierras de servicio
- Venta de electrodomésticos
- Venta de teléfonos celulares

Siendo CGED una empresa especializada en el servicio de la distribución de energía eléctrica, ha sido un poco reacia a incluir otro tipo de rubro, no obstante paulatinamente ha estado incursionando en el tema de la venta de otros productos. Comenzó con venta de celulares, viendo que lo mejor era la contratación de una firma como “Movistar” que se encargaba del personal de venta y CGED ganaba un porcentaje de dicha venta más los intereses por las cuotas. A la fecha también ha incursionado en la venta de algunos electrodomésticos, donde optó por la empresa Phillips.

Arriendo de productos

- Arriendo de equipos e instalaciones
- Arriendo de medidores

Diagnóstico y mantención

- Mantención de alumbrado y redes eléctricas
- Inspecciones termográficas
- Diagnóstico y mantención de subestaciones eléctricas
- Diagnóstico y mantención de transformadores compactos de medida

Sistema de atención de clientes en oficinas comerciales

CGE Distribución Chillán utiliza un dispensador donde el cliente que ingresa a la empresa debe sacar un ticket con un número correlativo que dice “su turno” y esperar que el personal de atención indique el número. Este sistema es ampliamente utilizado en muchas empresas.

CAPITULO 4

MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN USUARIA MEDIANTE APLICACIÓN DE ESCALA SERVPERF.

➤ **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La obtención de datos de este estudio corresponde a las percepciones de los clientes que concurren a la empresa CGED de la ciudad de Chillán. A través de este estudio se medirá la calidad de servicio otorgado por la empresa y satisfacción del cliente.

Para cumplir el objetivo del estudio se utiliza como instrumento la escala SERVPERF y los cuestionarios asociados, aplicados directamente a los clientes ya referidos a través de una encuesta presencial.

La metodología que se llevó a cabo para realizar esta aplicación consistió particularmente en adaptar dos cuestionarios para la empresa CGED, esto es, un cuestionario mediante el cual los clientes evaluaron la importancia que para ellos tenía, cada una de las cinco dimensiones de servicio, y otro con veintiuna afirmaciones en el que se les solicita sus percepciones específicas respecto a la empresa.

Una vez adaptados los cuestionarios, se determinó el tipo de muestreo, el tamaño de la muestra y el período para la aplicación de dicha encuesta, las que se aplicaron a los clientes que concurren a la oficina local de la CGED.

De los resultados que se obtuvo tras la aplicación de los cuestionarios, se realizó el análisis pertinente, a fin de determinar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes que concurren a atenderse a la oficina de la empresa aludida.

Es claro que, antes de llevar a cabo cualquier acción de mejoramiento, es necesario tener una apreciación de la situación actual. Una encuesta de calidad bien estructurada puede entregar información relevante en aspectos tales como percepciones del cliente sobre la calidad, para entregar una visión externa, percepciones de la administración y del personal, para entregar una visión interna, áreas críticas para el mejoramiento, entre otros.

La presente investigación se enfocó en las percepciones del cliente y su visión externa del servicio que entrega la empresa. Como ya se dijo, el instrumento que se utilizó en esta investigación es la escala SERVPERF.

J. Joseph Cronin,¹⁴ y Steven A. Taylor,¹⁵ ambos expertos en Marketing, con diversas publicaciones sobre la materia, desarrollaron la escala SERVPERF basada exclusivamente en la valoración de las percepciones, como réplica a la escala SERVQUAL que tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

En el modelo SERVPERF se considera que la calidad percibida depende únicamente de la percepción que tiene el cliente sobre el desempeño del servicio, ponderado por la importancia que cada dimensión tiene en la evaluación de la calidad.

Las ponderaciones relacionadas con el nivel de importancia fueron adaptadas a partir de la redacción de los ítems vinculados con las percepciones y expectativas incluidos en la escala original de SERVQUAL.

La encuesta aplicada consta de dos cuestionarios; en el primero, sobre preponderancia de dimensiones de calidad de servicio, los encuestados distribuyeron 100 puntos de acuerdo a la importancia que tenía para ellos, cada una de las cinco dimensiones sobre calidad de servicio, (Confiable, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, Bienes Tangibles).

A continuación, se les aplicó el segundo cuestionario, en el que debían dar un valor de 1 a 7 a cada una de las veintiuna afirmaciones en relación a la empresa CGED. Así, la medida directa de la calidad de servicio y la satisfacción estaban basadas en la respuesta a una afirmación, en la que se pedía una valoración en una escala Likert de 7 puntos.

14 Doctor of Philosophy in Business Administration, The Ohio State University, 1981. Extraído de:
http://www.Cob.fsu.edu/mar/vita/Cronin_vitae.pdf

15 Doctor of Philosophy in Business Administration, The Florida State University, 1992. Extraído de:
<http://ilt.ilstu.edu/staylor/vitae.shtm>

CUADRO N° 3. Valoración Escala Likert.

Valoración Likert	
1	Totalmente en Desacuerdo
2	Muy en Desacuerdo
3	En desacuerdo
4	No de acuerdo, Ni en desacuerdo; Neutro
5	De acuerdo
6	Muy en Acuerdo
7	Totalmente de Acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

Un cuestionario es un instrumento para la recolección de información y en el caso de estudio fueron dos los que se utilizaron. Ambos fueron plasmados en un sólo documento de dos hojas, constituyendo la encuesta aplicada.

En síntesis, dicha encuesta fue utilizada como metodología de búsqueda de información para llevar a efecto la investigación. Encuesta: Ver Anexo N° 1.

➤ **CÁLCULO DE LA MUESTRA**

La metodología de muestreo utilizada fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, atendiendo a que en una muestra de tamaño “n” de una población de “N” unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N , es decir, tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Este tipo de muestras permite que los resultados de la investigación sean extensivos a la población de la cual se extrae la muestra. (Valledor y Carreira.)¹⁶

Cabe hacer presente también sus ventajas de sencillez, fácil comprensión, como así también al cálculo rápido de medias y desviación estándar.

16 Extraído de: http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm

Una de las limitaciones para llevar a efecto la investigación fue la escasa información, respecto del número de atenciones en la empresa CGED Chillán en los últimos años, es decir, un registro estadístico detallado del número de atenciones que realizaba, diaria, mensual y anualmente. La empresa, al momento de realizar la investigación, no llevaba estos registros, sólo contaba con antecedentes del año 2007.

Por lo anterior, para determinar el universo de clientes (N), antecedente necesario para el cálculo de la muestra respectiva, se debió utilizar información proporcionada por la jefatura de atención de clientes de la empresa, la que indicaba una media mensual de atenciones de clientes en esa oficina de 3.108, en el año 2007. Tratándose de una investigación exploratoria se consideró dicho antecedente como apto para los efectos del cálculo de la muestra, a fin de llevar a cabo la investigación referida.

Dado que se tiene el tamaño de la población, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} \times N \times p \times q}{i^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Fuente: Valledor M. y Carreira .¹⁷

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha= 0,05$

p= prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable $p= 0,5$, que hace mayor el tamaño muestral.

q= 1-p

i= Error que se prevé cometer.

¹⁷ Extraído de: http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm

De tal forma que, para el cálculo de la muestra, las variables fueron las siguientes:

N= 3.108 personas. [Media de Atenciones. Año 2007]

Z= 1,96 para $\alpha=0,05$. [α =Complemento de la confianza]

p= 0,5

q= 0,5

i= 0,08. [En este caso se utilizó un 8% ó 0,08, a fin de obtener una muestra más representativa]

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 \times 3.108 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2 \times 3.107 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 143,19$$

De esta manera se obtuvo un “n” de 143 encuestas a aplicar.

Estas 143 encuestas fueron aplicadas a los clientes que acudieron a las oficinas de CGED Chillán en el período comprendido entre el 02 y 16 de mayo del año 2008. Cabe señalar que de acuerdo a la información aportada por la empresa, mayo fue el mes con mayor cantidad de atenciones de clientes durante el año 2007.

Es importante mencionar además que al momento de realizar la encuesta, se les consultó a las personas si se habían atendido en las oficinas de CGED con anterioridad, de manera que se encuestara sólo a aquellas personas con dicha particularidad.

Con los datos obtenidos, se procedió a la tabulación y análisis de la información, cuyo desarrollo se muestra en el siguiente punto.

➤ **ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

La aplicación de la encuesta implicó consultar al cliente, primeramente la importancia que cada una de las dimensiones sobre calidad de servicio tenía para él ó ella, asignando un número de puntos de uno a cien, (asegurándose que la suma de los cinco ítems fuera 100) para luego continuar con las veintiuna afirmaciones donde, mediante una escala de likert de siete puntos, debían indicar en qué grado estaban de acuerdo o no con dicha afirmación, respecto de la empresa CGED.

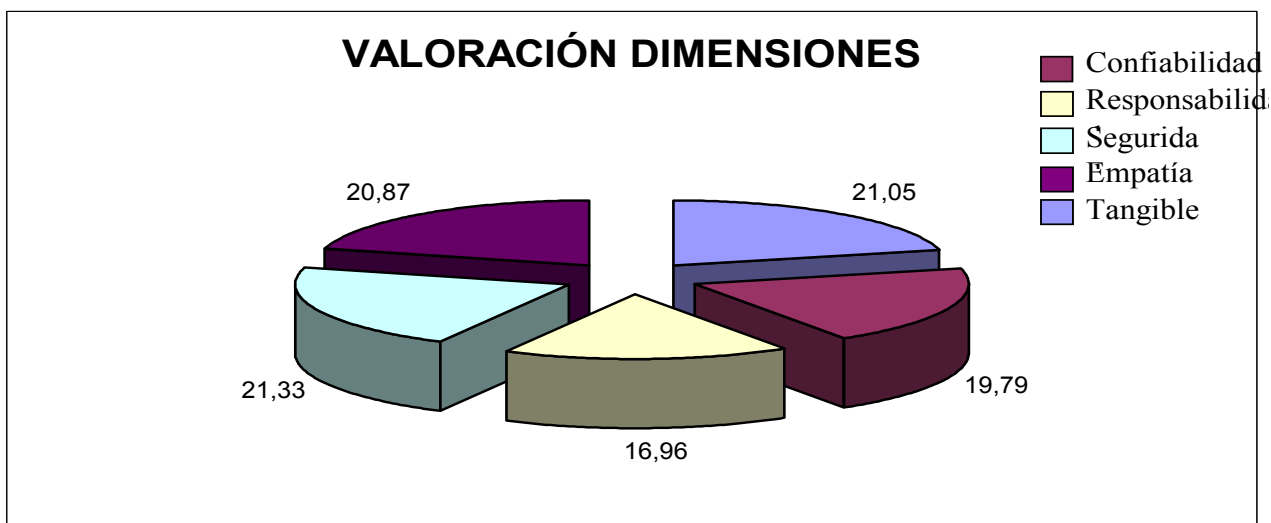
Luego de efectuar las tabulaciones respectivas y los cálculos correspondientes, cuyos detalles se señalan más adelante, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta son los siguientes:

CUADRO N° 4: RESULTADOS OBTENIDOS.

DIMENSIONES	PREPONDERANCIA MEDIA	VALORACIÓN PROMEDIO (LIKERT)	VALORACIÓN RELATIVA (LIKERT)
Confiabilidad	19,79%	4,87	0,963773
Responsabilidad	16,96%	4,76	0,807296
Seguridad	21,33%	5,26	1,121958
Empatía	20,87%	4,96	1,035152
Bienes Tangibles	21,05%	5,23	1,100915
VALORACION TOTAL	100%	5,016	5,029094

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 1: PREPONDERANCIA MEDIA POR DIMENSIONES.



Fuente: Elaboración propia.

Para entender lo expresado anteriormente, es necesario recordar lo planteado por Zeithaml y Bitner (2002), quienes planteaban que diversas investigaciones habían descubierto que los consumidores en general, toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios. Tales dimensiones son las siguientes:

Confianza: En esta dimensión se evalúa la capacidad de la empresa para resolver y cumplir lo prometido confiable y correctamente.

Responsabilidad: En esta dimensión se mide la rapidez del servicio entregado, la disposición y prontitud para atender las solicitudes de los clientes.

Seguridad: Esta dimensión evalúa el comportamiento y la confianza que inspiran los empleados y la cortesía que demuestran con los clientes así como la habilidad para inspirar buena fe y confianza.

Empatía: Esta dimensión considera la atención individualizada y cuidadosa que brindan los empleados, la preocupación por las necesidades específicas y los intereses de los clientes.

Bienes Tangibles: En esta dimensión se mide la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, la presentación del personal y de los materiales escritos, y por último los horarios de atención.

➤ ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Dimensiones de calidad de Servicio

En cuanto a la importancia que los encuestados le dieron a cada una de las dimensiones, se destaca la Dimensión Seguridad como la más importante para los clientes, con una valoración media de 21,33 %. Esto significa que se le da mucha importancia a la confianza que inspiran los empleados, la cortesía con la que son atendidos los clientes y el conocimiento que tengan para atender sus consultas y requerimientos.

La segunda dimensión más valorada es Bienes tangibles, con una valoración media de 21,05 %, lo que indica, que las instalaciones físicas, la apariencia de los equipos, la presentación del personal, los materiales asociados con el servicio y que los horarios sean convenientes, son aspectos relevantes considerados por los clientes.

En tercer lugar, fue valorada la Dimensión Empatía con un 20,87 %, lo que indica la importancia que le dan los clientes a aspectos tales como la atención individual y personalizada y empleados preocupados por sus intereses y necesidades específicas.

En cuarto lugar, se ubica la Dimensión Confiabilidad con una valoración de 19,79 %, lo que dice relación con aspectos tales como el cumplimiento de lo que se promete, el interés sincero por resolver los problemas de los clientes, la entrega correcta y oportuna del servicio, así como mantenerlos informados.

Finalmente la Dimensión responsabilidad, fue la menos valorada con un 16,96 %, la que incluye aspectos tales como, rapidez en la entrega de los servicios, y la disposición de los empleados para atender las consultas y requerimientos de los clientes.

Percepciones

Dimensión Confiabilidad

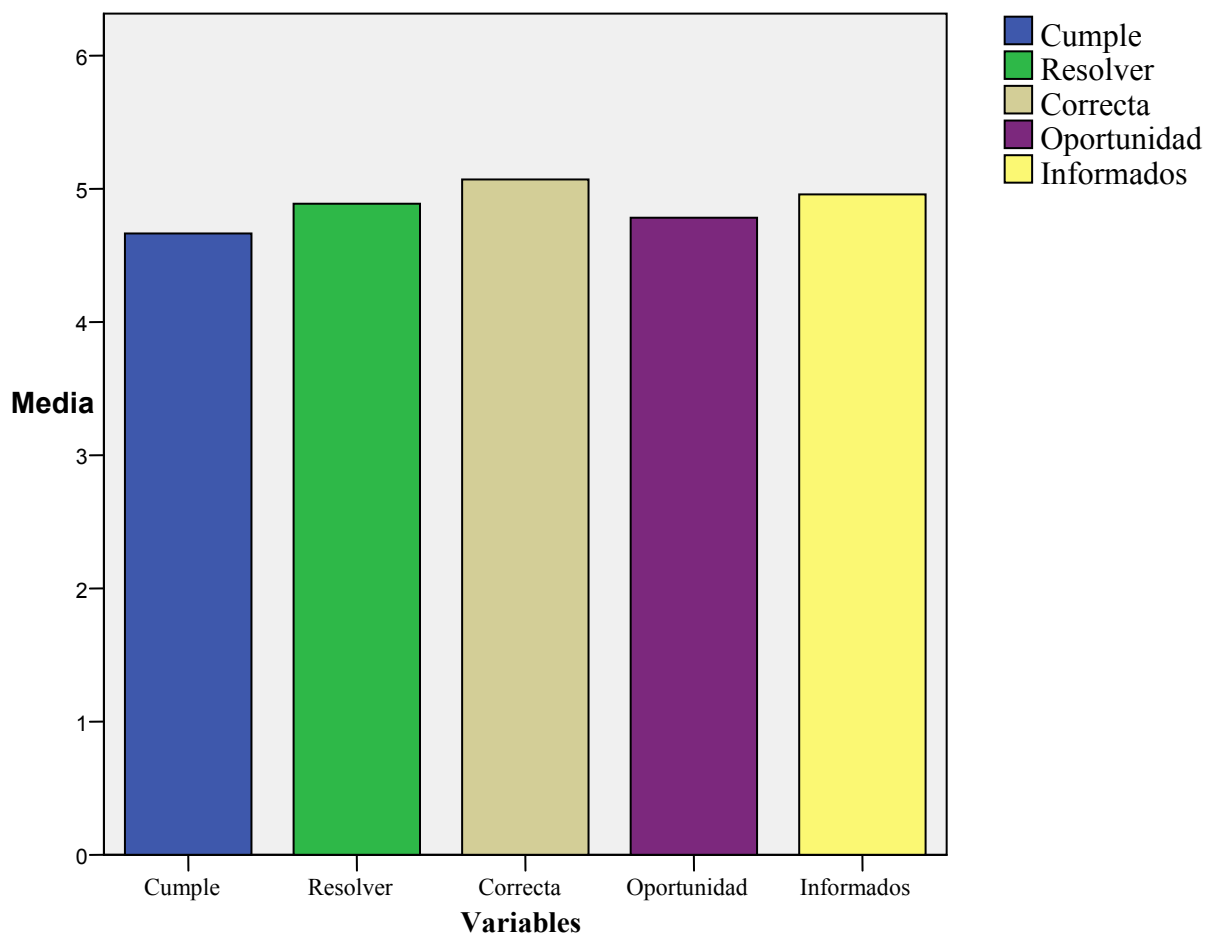
En esta Dimensión la afirmación más valorada fue “CGED desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez”. La afirmación menos valorada es “Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple”. Se puede establecer que la dimensión en general es valorada en forma muy similar por todos los encuestados, atendiendo a los valores de las medias y de las desviaciones estándar.

CUADRO N° 5: DIMENSIÓN CONFIABILIDAD

Dimensión Confiabilidad	Media	Desv. Estándar
Afirmación		
Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.	4,66	1,857
Cuando Ud. tiene un problema, CGED muestra sincero interés por resolverlo	4,89	1,679
CGED desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.	5,07	1,504
CGED proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.	4,78	1,602
La CGED mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.	4,96	1,752
Valoración media	4,87	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 2: ANÁLISIS DIMENSIÓN CONFIABILIDAD.



Fuente: Elaboración propia.

Cumple: “Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple”.

Resolver: “Cuando Ud. tiene un problema, CGED muestra sincero interés por resolverlo”.

Correcta: “CGED desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez”.

Oportunidad: “CGED proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo”.

Informados: “La CGED mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios”.

Las afirmaciones anteriores dicen relación con las percepciones del cliente, en cuanto al servicio que recibe de una empresa concreta, en este caso, la CGED Chillán.

Dimensión Responsabilidad

La afirmación más valorada es “Los empleados en CGED siempre están dispuestos a ayudar a los clientes”, por el valor de su respectiva media, como también hay que destacar que la menor desviación estándar la tiene la misma afirmación.

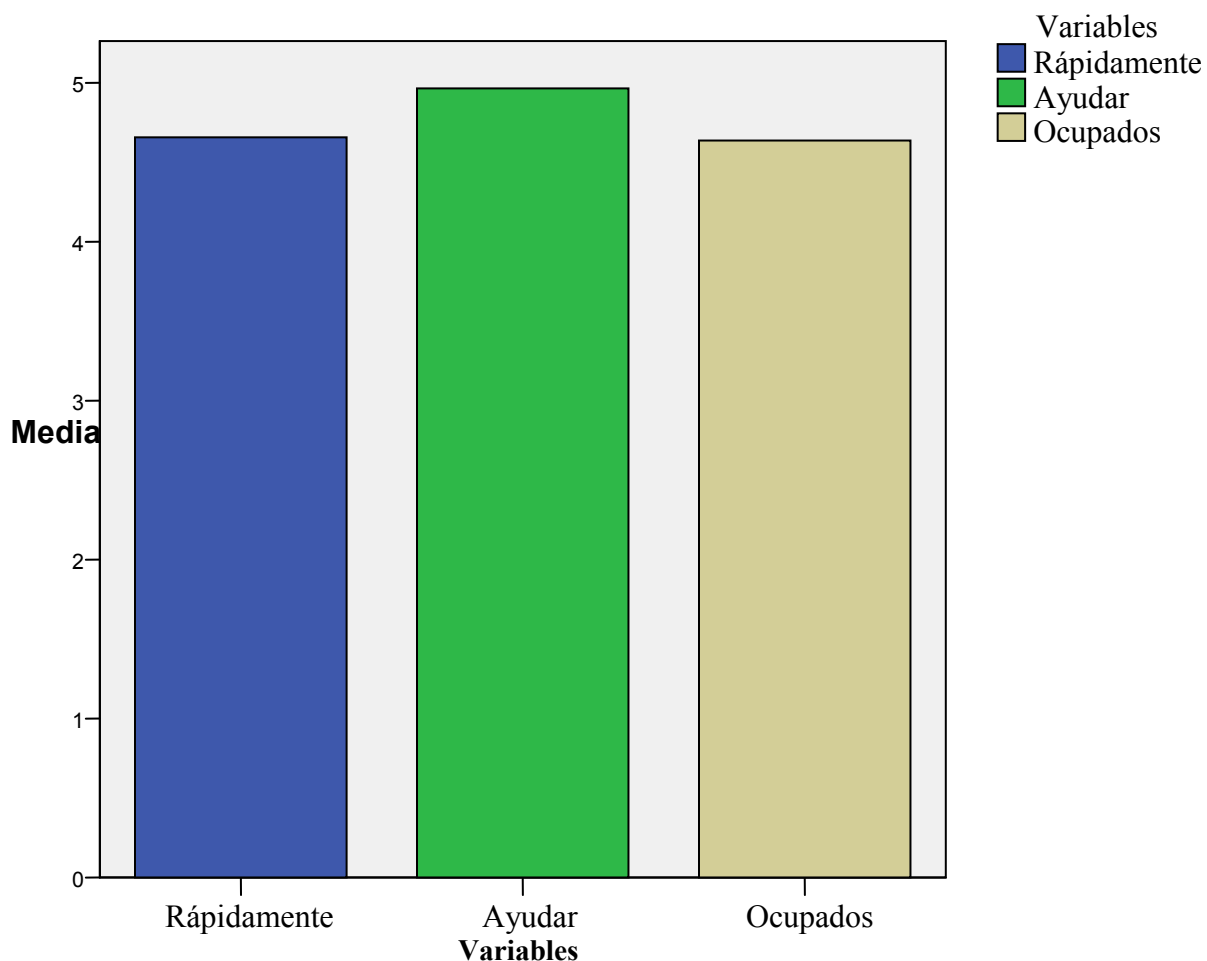
La afirmación menos valorada es “Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los clientes”. Sin embargo, se puede advertir que las tres afirmaciones en esta dimensión fueron valoradas de una manera muy similar observando sus medias y desviaciones.

CUADRO N° 6: DIMENSION RESPONSABILIDAD

Dimensión Responsabilidad	Media	Desv. Estándar
Afirmación		
Los empleados en CGED brindan el servicio rápidamente.	4,66	1,827
Los empleados en CGED siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	4,97	1,655
Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los clientes	4,64	1,701
Valoración media	4,76	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 3: ANÁLISIS DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD.



Fuente: Elaboración propia.

Rápidamente: “Los empleados en CGED brindan el servicio rápidamente”.

Ayudar: “Los empleados en CGED siempre están dispuestos a ayudar a los clientes”.

Ocupados: “Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los clientes”.

Las afirmaciones anteriores dicen relación con las percepciones del cliente, en cuanto al servicio que recibe de una empresa concreta, en este caso, la CGED Chillán.

Dimensión Seguridad

La afirmación más valorada fue “Los empleados de CGED lo tratan siempre con cortesía”, donde el valor de su media muestra una clara diferencia respecto de las otras afirmaciones, destacando además que su desviación estándar es la menor.

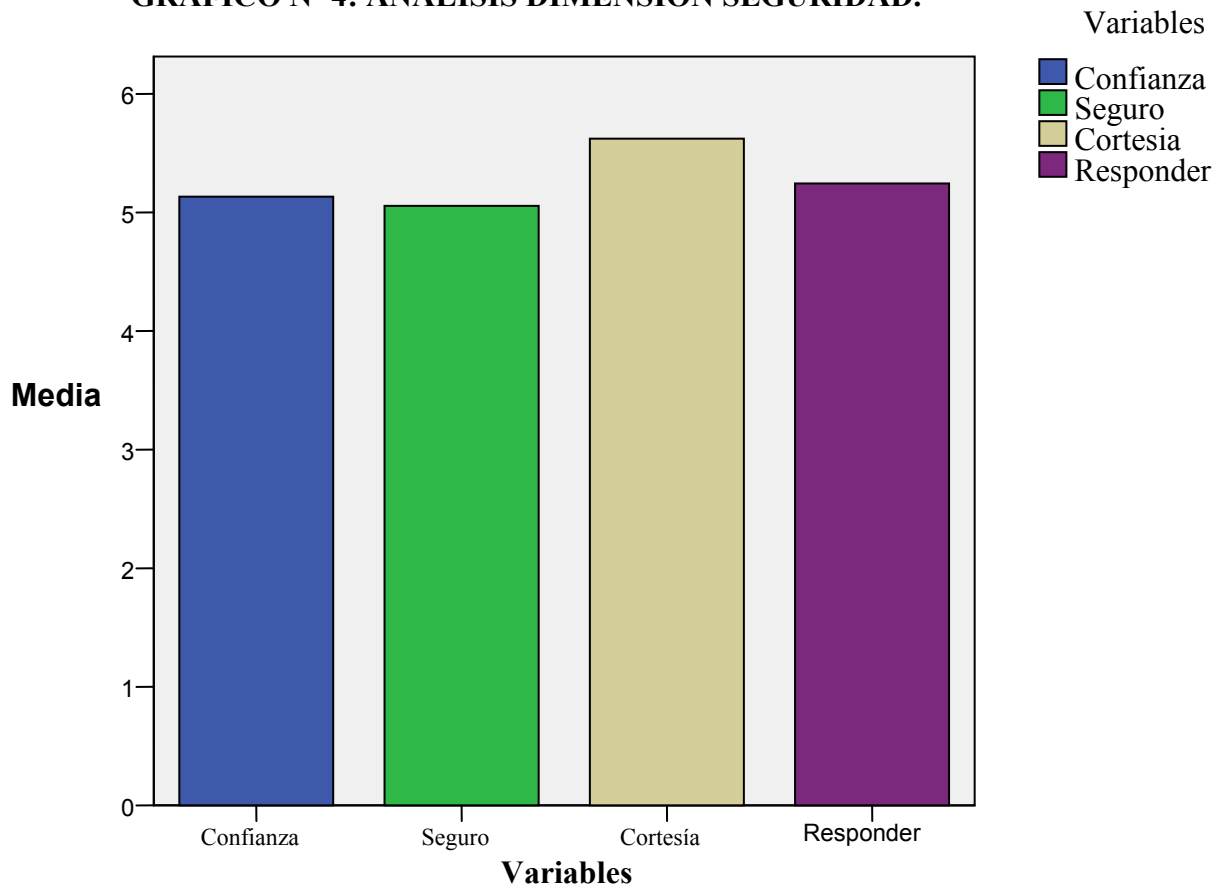
La afirmación menos valorada es “Se siente seguro al realizar transacciones con CGED”, y es así mismo la que presenta la mayor de las desviaciones estándar.

CUADRO N° 7: DIMENSION SEGURIDAD

Dimensión Seguridad	Media	Desv. Estándar
Afirmación		
El comportamiento de los empleados de CGED le inspira confianza.	5,13	1,507
Se siente seguro al realizar transacciones con CGED.	5,06	1,639
Los empleados de CGED lo tratan siempre con cortesía.	5,62	1,221
Los empleados de la CGED cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.	5,24	1,425
Valoración media	5,26	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4: ANÁLISIS DIMENSIÓN SEGURIDAD.



Fuente: Elaboración propia.

Confianza: “El comportamiento de los empleados de CGED le inspira confianza”.

Seguro: “Se siente seguro al realizar transacciones con CGED”.

Cortesía: “Los empleados de CGED lo tratan siempre con cortesía”.

Responder: “Los empleados de la CGED cuentan con el conocimiento para responder sus consultas”.

Las afirmaciones anteriores dicen relación con las percepciones del cliente, en cuanto al servicio que recibe de una empresa concreta, en este caso, la CGED Chillán.

Dimensión Empatía

La afirmación más valorada es “CGED le brinda atención individual”, por el valor de su respectiva media, como también hay que destacar que la menor desviación estándar la tiene la misma afirmación.

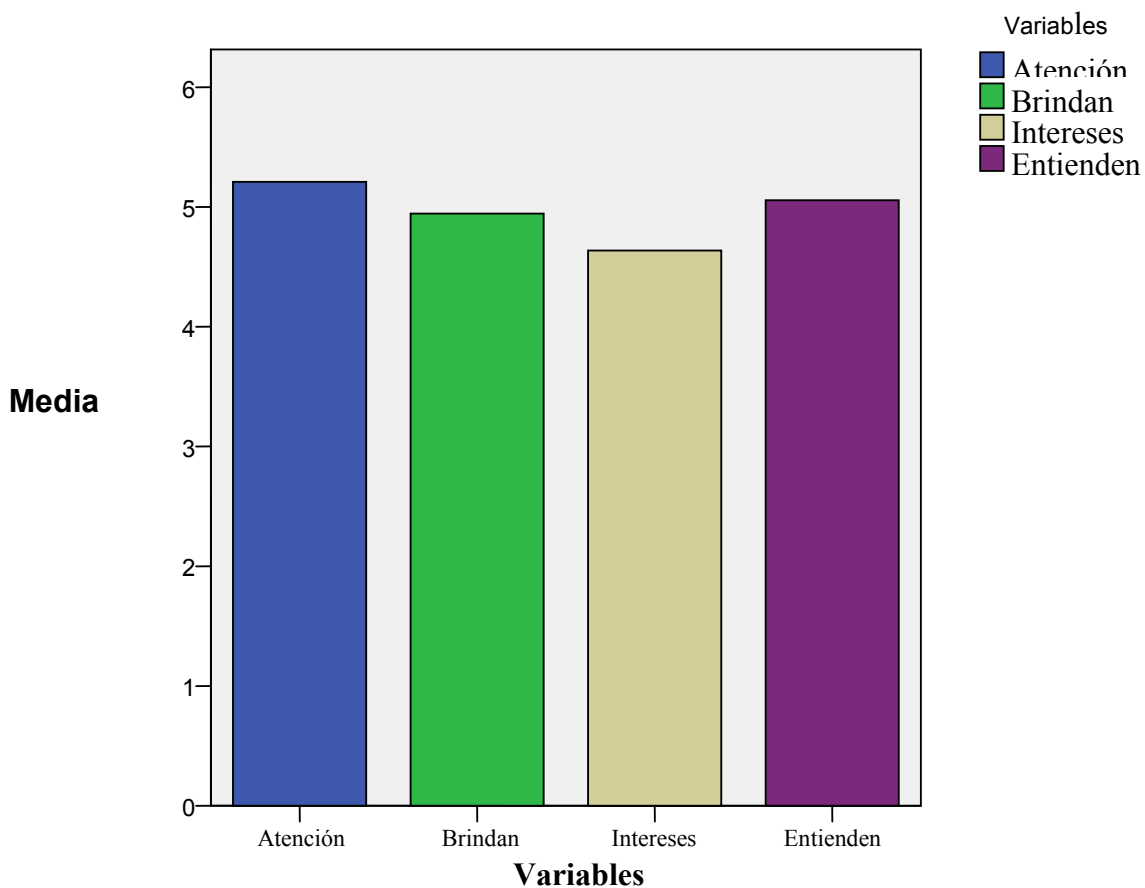
La afirmación menos valorada es “CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes” y es así mismo la que presenta la mayor de las desviaciones estándar.

CUADRO N° 8: DIMENSION EMPATIA

Dimensión Empatía	Media	Desv. Estándar
Afirmación		
CGED le brinda atención individual	5,21	1,472
CGED cuenta con empleados que le brindan atención personal.	4,94	1,587
CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.	4,64	1,766
Los empleados de CGED entienden sus necesidades específicas	5,06	1,5
Valoración media	4,96	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 5: ANÁLISIS DIMENSIÓN EMPATÍA.



Fuente: Elaboración propia.

Atención: “CGED le brinda atención individual”.

Brindan: “CGED cuenta con empleados que le brindan atención personal”.

Intereses: “CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes”.

Entienden: “Los empleados de CGED entienden sus necesidades específicas”.

Las afirmaciones anteriores dicen relación con las percepciones del cliente, en cuanto al servicio que recibe de una empresa concreta, en este caso, la CGED Chillán.

Dimensión Bienes Tangibles

Destaca dentro de esta Dimensión la afirmación “La presentación personal de los empleados de CGED es buena” con la media más alta, que al mismo tiempo presenta una menor desviación estándar.

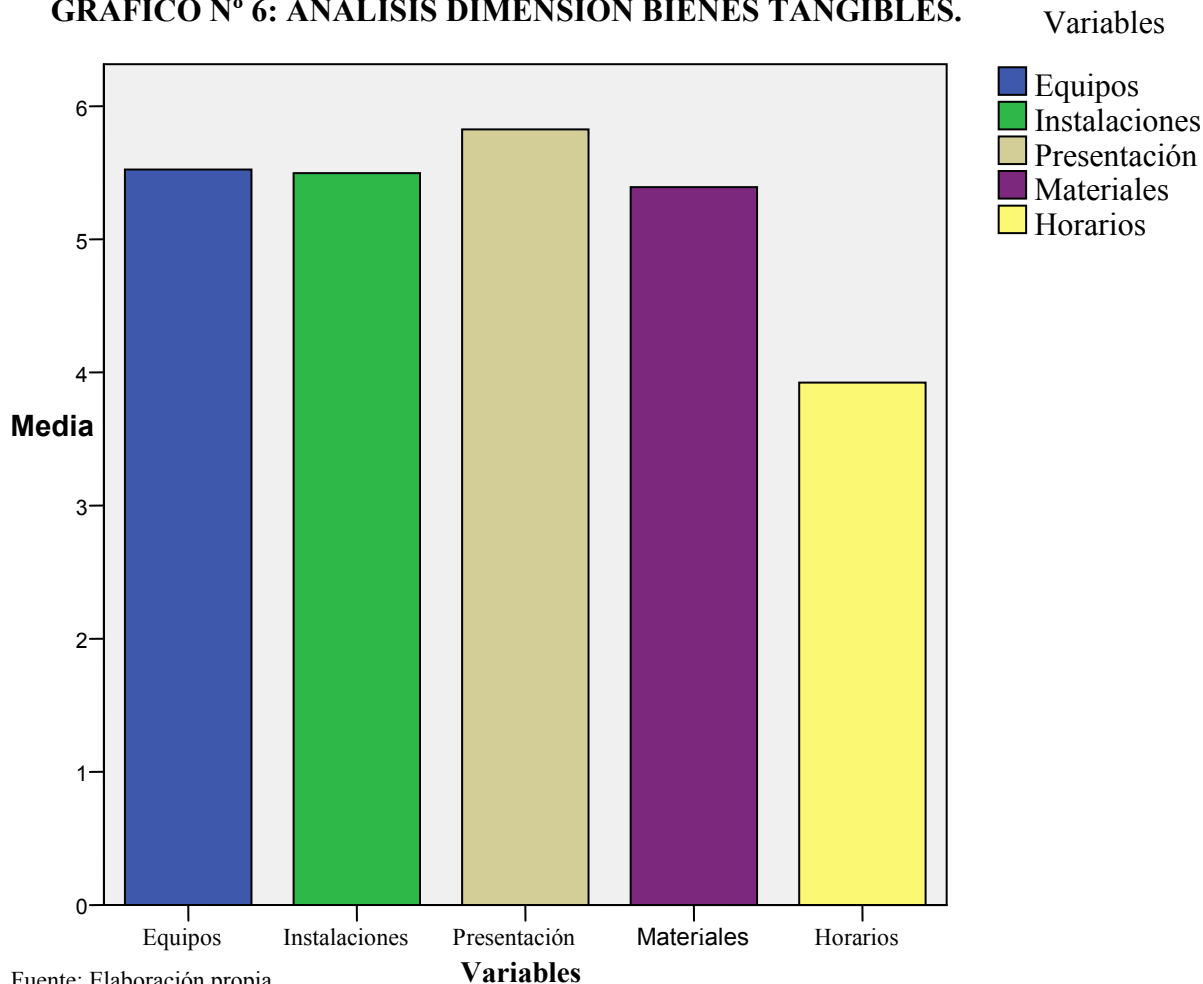
La afirmación menos valorada es “Los horarios de actividades de la CGED son convenientes.” y es así mismo la que presenta la mayor de las desviaciones estándar.

CUADRO N° 9: DIMENSION BIENES TANGIBLES

Dimensión Bienes Tangibles.	Media	Desv. Estándar
Afirmación		
La apariencia de los equipos de CGED es moderna.	5,52	1,368
Las instalaciones físicas de CGED son visualmente atractivas.	5,5	1,368
La presentación personal de los empleados de CGED es buena.	5,83	1,218
Los materiales asociados con el servicio (como son estados de cuenta o folletos) son visualmente atractivos.	5,39	1,338
Los horarios de actividades de la CGED son convenientes.	3,92	1,932
Valoración media	5,23	

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 6: ANÁLISIS DIMENSIÓN BIENES TANGIBLES.



Equipos: “La apariencia de los equipos de CGED es moderna”.

Instalaciones: “Las instalaciones físicas de CGED son visualmente atractivas”.

Presentación: “La presentación personal de los empleados de CGED es buena”.

Materiales: “Los materiales asociados con el servicio (como son estados de cuenta o folletos) son visualmente atractivos”.

Horarios: “Los horarios de actividades de la CGED son convenientes”.

Las afirmaciones anteriores dicen relación con las percepciones del cliente, en cuanto al servicio que recibe de una empresa concreta, en este caso, la CGED Chillán.

CUADRO N° 10: RESUMEN DE RESULTADOS.

CUADRO RESUMEN DE RESULTADOS			
	MEDIA	MEDIA RELATIVA	DESV. ESTANDAR
DIMENSION SEGURIDAD (PREPONDERANCIA MEDIA 21,33%)	5,26	1,122	
9.- El comportamiento de los empleados de CGED le inspira confianza	5,13		1,51
10.- Se siente seguro al realizar transacciones con CGED	5,056		1,639
11.- Los empleados de CGED lo tratan siempre con cortesía	5,622		1,221
12.- Los empleados de CGED tienen conocimiento para responder sus consultas.	5,245		1,425
DIMENSION BIENES TANGIBLES (PREPONDERANCIA MEDIA 21,05%)	5,23	1,101	
17.- La apariencia de los equipos de CGED es moderna	5,524		1,368
18.- Las instalaciones físicas de CGED son visualmente atractivas.	5,497		1,368
19.- La presentación personal de los empleados de CGED es buena	5,825		1,218
20.- Los materiales como son estados de cuenta o folletos son visualmente atractivos.	5,392		1,338
21.- Los horarios de actividades de la CGED son convenientes	3,923		1,932
DIMENSION EMPATIA (PREPONDERANCIA MEDIA 20,87%)	4,96	1,035	
13.- CGED le brinda atención individual.	5,21		1,472
14.- CGED cuenta con empleados que le brindan atención personal.	4,944		1,587
15.- CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes	4,636		1,766
16.- Los empleados de CGED entienden sus necesidades específicas	5,056		1,5
DIMENSION CONFIABILIDAD (PREPONDERANCIA MEDIA 19,79%)	4,87	0,964	
1.- Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.	4,66		1,86
2.- Cuando Ud. tiene un problema, CGED muestra sincero interés por resolverlo	4,89		1,68
3.- CGED desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.	5,07		1,5
4.- CGED proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo	4,78		1,6
5.- La CGED informa a los clientes cuando van a desempeñarse los servicios.	4,96		1,75
DIMENSION RESPONSABILIDAD (PREPONDERANCIA MEDIA 16,96%)	4,76	0,807	
6.- Los empleados en CGED brindan el servicio rápidamente	4,66		1,83
7.- Los empleados en CGED siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	4,97		1,65
8.- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a los clientes	4,64		1,7
VALORACIÓN TOTAL	5,017	5,029	

Fuente: Elaboración propia.

Observación:

La valoración total es producto de las medias y los porcentajes de preponderancia de las dimensiones, de acuerdo al modelo Servperf.

A continuación se muestran las afirmaciones menos valoradas, clasificadas por cada dimensión, de acuerdo a su preponderancia:

➤ **RESPUESTAS MENOS VALORADAS DE LOS CLIENTES**

- 1.- **Dimensión Seguridad** : Preg. N° 10: “Se siente seguro al realizar transacciones con CGED”.
- 2.- **Dimensión bienes tangibles** : Preg. N° 21: “Los horarios de actividades de la CGED son convenientes”.
- 3.- **Dimensión empatía** : Preg. N° 15: “CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes”.
- 4.- **Dimensión confiabilidad** : Preg. N° 1: “Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple”.
- 5.- **Dimensión responsabilidad** : Preg N° 8: “Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los clientes”.

Claramente las dimensiones y los resultados aludidos acusan las debilidades detectadas y dejan al descubierto las falencias en cada aspecto.

Dichas debilidades deben analizarse y al mismo tiempo proponer o sugerir soluciones, teniendo presente la disponibilidad de recursos con lo que cuenta la empresa.

Atendiendo los resultados de la investigación, en el siguiente capítulo se abordarán algunos indicadores de medición de calidad de servicio como así también las sugerencias y recomendaciones para posibles mejoras en la calidad del servicio que otorga la empresa.

CAPÍTULO 5

INDICADORES DE SATISFACCIÓN, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO.

En el caso de la empresa CGED, uno de los objetivos específicos de la investigación desarrollada era la de sugerir, una vez obtenidos los resultados, indicadores de satisfacción usuaria, que pudieran de algún modo apoyar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Es importante tener presente que no sirve de nada sugerir soluciones y dar ideas para el mejoramiento de la calidad del servicio, en cualquier tipo de organización, si los directivos no están convencidos y dispuestos a generar condiciones y motivar al personal a prestar un buen servicio, ya sea, mediante reconocimientos especiales, por disminución de quejas, por respuesta oportuna y rápida como también descentralizando el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles resolver los problemas de los clientes.

Un indicador es una medida de resumen, de preferencia estadística, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos, utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Es un resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Algunos de los indicadores que la empresa podría implementar, a fin de mejorar la calidad del servicio que entrega podrían ser obtenidos a partir de la aplicación de las siguientes herramientas:

➤ **CLIENTE INCÓGNITO**

La técnica de Cliente Incógnito consiste en la realización de un análisis de las habilidades y del personal de una empresa, a través de una evaluación efectuada por profesionales que actúan secretamente como clientes de la misma.

A través de estudios periódicos y mediante personal especializado, se identifica las fortalezas y debilidades en los procesos de atención al cliente, a la vez que se desarrollan propuestas y sugerencias para mejorar la calidad del servicio, desde un punto de vista

objetivo, y por ello deberá ser realizado por una empresa externa contratada para tales efectos.

➤ **REALIZACIÓN DE ENCUESTAS**

Las encuestas corresponden a uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados debido, fundamentalmente, a que a través de éstas se puede recoger gran cantidad de datos tales como: actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido). La captación de información a través de las encuestas, se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para el acopio de la información.

Además este es un instrumento fundamental para que CGED Chillán realice un correcto control del Área de Atención a clientes, para verificar si se brinda un buen servicio, comprobar los tiempos de espera, cuales productos o servicios son los que el cliente demanda. Logrando como resultado una completa información que ayudará a los ejecutivos de la empresa en la toma de decisiones.

En este ítem se proponen dos tipos de encuestas, las cuales abarcan prácticamente todas las vías de contacto con el cliente:

Personalizadas

La encuesta personal es quizás el método que goza de mayor popularidad y el que se ha utilizado con mayor profusión en la captación de información primaria debido, principalmente, a las ventajas que presenta frente a los otros tipos de encuesta. Consiste en una entrevista personal que se establece entre dos personas, a iniciativa del entrevistador, para obtener información sobre objetivos determinados. Tal como se hizo en el presente trabajo, donde la encuesta personal arrojó alternativas a considerar para la toma de decisiones de ejecutivos de la empresa.

En CGED Chillán existen varios lugares en donde se puede realizar este tipo de encuesta, tales como en las oficinas comerciales, centros de pagos, a través de personal que reparte las boletas, que corta el suministro eléctrico o el que lo repone, entre otros.

Telefónicas

La encuesta telefónica es un método cuya utilización va en aumento en los últimos años a medida que se incrementa el número de hogares con teléfono y mejora, por tanto, su representatividad. Desde el punto de vista de la investigación de mercados la encuesta telefónica puede utilizarse en tres sentidos:

- Como único medio de realizar la investigación
- Como una técnica combinada con otras, es decir, se puede diseñar una encuesta para realizarse personalmente y telefónicamente.
- Como un medio auxiliar en la utilización de otras técnicas como, por ejemplo, para establecer citas en la realización de encuestas personales, informar o reclamar el envío por correo de cuestionarios, completar cuestionarios, realizados a través de encuestas postales, como medio de control de los encuestadores en entrevistas personales o telefónicas.

➤ **INDICADORES**

Solicitudes ingresadas al CALL CENTER

Si la empresa potenciara su servicio de atención telefónica, un indicador para medir los resultados de éste, sería la variación en el número de atenciones ingresadas al Call Center durante un período determinado. Al existir un aumento en la recepción de requerimientos por esta vía, ello podría indicar que los clientes están aprovechando las ventajas de este servicio y evitándose pérdidas de tiempo al concurrir a la oficina comercial de la empresa innecesariamente.

Número de Reclamos

Actualmente la empresa cuenta con un sistema computacional para el ingreso de reclamos y/o solicitudes, los cuales son canalizadas a las distintas áreas de la empresa para que sean atendidas por quien corresponda. La idea sería aprovechar de mejor forma la información que se obtiene, a través de la aplicación de filtros que puedan entregar datos como: estadística de reclamos y/o solicitudes, clasificados por tipo de requerimientos, tipos de clientes, entre otros.

La idea de este indicador es controlar efectivamente la variación de los reclamos recibidos, a fin de contar con información útil para la toma de decisiones en lo que a servicio al cliente se refiere.

Control y registro de clientes que ingresan a las oficinas comerciales

Es posible llevar un registro por clientes que ingresan a las oficinas comerciales, para conocer el flujo de personas que se atienden, motivos, horario de mayor frecuencia, tiempos de espera. De esta manera dotarse del personal necesario en los momentos de mayor demanda.

En el caso de CGED, esta información se puede obtener haciendo que cada funcionario al recibir a un cliente marque el motivo de la atención y el resto de la información se puede obtener a través de las cámaras de seguridad, ubicadas en distintos puntos de la sucursal.

Otro de los objetivos específicos de la investigación desarrollada era la de proponer posibles alternativas de mejoramiento en la calidad de servicio, a fin de incrementar la satisfacción usuaria.

➤ **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES GENERALES**

Tomando en consideración lo que plantea la Superintendencia de Electricidad y Combustibles en la elaboración del Ranking de Calidad de Servicios para empresas eléctricas, se debe tener presente que la lealtad constituye una variable que las empresas de servicios buscan maximizar entre sus clientes. Sin embargo, debido a que el suministro eléctrico tiene características de monopolio para cada cliente, la lealtad pierde sentido. De este modo, el fin debe ser maximizar la confianza.

Se puede decir que la excelencia en la relación con los clientes constituye una estrategia de diferenciación muy eficaz para cualquier empresa, y por tanto también para una empresa como la CGED, independientemente del hecho de tratarse de una compañía distribuidora de energía eléctrica.

Algunos aspectos considerados importantes en la entrega de un servicio son:

-Plazos de entrega de servicio; el factor tiempo es relevante para el éxito de la prestación de servicio, por lo tanto, se debe tratar de acortar los plazos, además de cumplirlos.

-Tener un servicio atento de postventa; Formas de ayudar al cliente en caso de alguna dificultad. También se puede incorporar en las circulares o en facturas, mensajes de todo tipo, especialmente del servicio de atención al cliente con dirección y teléfono, y la gratitud por mantener su confianza como cliente.

-Es necesario establecer un sistema de capacitación y motivación; que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y

responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos.

-El contacto humano; a través de un programa dirigido a los funcionarios de la CGED, podría lograr excelencia en la relación con los clientes creando políticas internas de la empresa en que participen todos los niveles; estas políticas deben estar enfocadas a dar una formación al personal de la empresa en lo siguiente:

- Acoger al cliente.
- Entregar información correcta y contar con la capacidad de dar respuestas oportunas y eficaces.
- Capacidad de dar muestras de profesionalidad, ser fiable.
- Calor humano y disponibilidad, sobre todo en caso de problemas.

Por otra parte, es importante mantener contacto con el cliente, informarle, saludarle. Cuanto más sepa de la empresa, más probable es que se mantenga fiel a ella y que además sienta mayor confianza respecto de la organización.

- Utilización de la imagen: reforzar una imagen distintiva poniendo atención en detalles como el membrete de los documentos administrativos, los vehículos de la empresa y la decoración interior y exterior de las dependencias, los uniformes para todo el personal, para consolidar una imagen corporativa de la empresa.

-Publicidad: Es relevante no descuidar y analizar los medios y formas de publicidad que CGED utilice, pues están directamente relacionados con la imagen que desee proyectar en la mente del consumidor.

Para ello los directivos deben estar convencidos y dispuestos a generar condiciones de buen servicio y motivar al personal a prestar un buen servicio, ya sea, mediante reconocimientos especiales, por disminución de quejas, por respuesta oportuna y rápida, como también descentralizando el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles resolver los problemas de los clientes.

➤ **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

Enfocándose en aquellas debilidades mencionadas en el capítulo anterior, obtenidas luego de analizar los datos emanados de la aplicación de los cuestionarios, se dan algunas sugerencias y recomendaciones a la jefatura de atención de clientes, para que ésta a su vez las de a conocer a la Administración, y eventualmente puedan ser consideradas para mejorar la calidad de servicio que actualmente entrega la empresa.

Las sugerencias y/o recomendaciones están planteadas según la importancia de cada una de las dimensiones de calidad de servicio manifestada por los encuestados, enfocándose en la afirmación menos valorada en cada una de ellas.

Dimensión Seguridad (21,33%)

“Se siente seguro al realizar transacciones con CGED”.

Si bien esta afirmación está valorada con 5,06 que según la escala Likert corresponde a estar “de acuerdo”, y atendida la importancia que los encuestados le dieron a dicha dimensión, se estima necesario enfocar esfuerzos en mejorar dicho aspecto.

Por lo anterior, se sugiere lo siguiente:

- Informar de manera oportuna modificaciones en las tarifas eléctricas tanto aumentos como disminuciones, a fin de evitar confusiones o dudas respecto de lo cobrado, por ejemplo a través de los estados de cuenta, folletos informativos, etc.

- Incorporar información en línea en centros de pagos remotos, por ejemplo locales de Sencillito y Servipag, dado que de acuerdo a la información entregada por la plataforma comercial de la empresa, existen reclamos por pagos efectuados y no ingresados en su oportunidad al sistema computacional.

- Protocolo de atención de clientes: Otra opción es que cada funcionario de atención de público conste de una guía de atención al cliente en forma física, que le sirva de ayuda en caso de alguna duda y no tenga que moverse de su escritorio para consultar a algún colega.

Esta guía sería de mucha utilidad para el personal que ingresa a la empresa como también a estudiantes en práctica. En este momento existe un manual de atención al cliente, el cual no está actualizado y es un poco extenso; la idea es una guía práctica y sencilla, a fin de que el cliente sienta una mayor seguridad al momento de ser atendido.

Dimensión Bienes Tangibles (21,05%)

“Los Horarios de actividades de la CGED son convenientes”.

CGED Chillán atiende a sus clientes en las oficinas comerciales ubicadas en calle Herminda Martín 542, de lunes a viernes en horario continuado de 09,00 a 14,00 horas, y en su centro de pago ubicado en calle Carrera 547, en horario continuado de 08, 30 a 17,30 horas.

La afirmación relacionada con este tema, “Los horarios de actividades de CGED son convenientes”, fue la menos valorada por los encuestados, con una puntuación promedio de 3,92, que en escala Likert la ubica entre “en desacuerdo” y “neutro” (ni en acuerdo ni en desacuerdo).

De acuerdo a la información obtenida en la empresa, los horarios están establecidos a nivel nacional de acuerdo a políticas gerenciales, por lo tanto no se propone una ampliación de ellos.

Lo que se propone es:

- Potenciar la atención telefónica de la compañía, a través de una mayor difusión de su servicio CALL CENTER, N° 6007777777, el cual atiende las 24 horas del día y que puede solucionar parte importante de los requerimientos de los clientes, quienes por un tema

cultural insisten en acudir a las oficinas, provocándose largos tiempos de espera, los cuales se traducen en insatisfacción.

Este servicio puede ser difundido a través de letreros informativos colocados en lugares visibles en la oficina comercial, y folletería que pueda ser distribuida por el personal de la plataforma comercial al momento de atender a los clientes.

Otra propuesta, dado que existe un televisor en el hall de espera de la oficina, consiste en la elaboración de un spot publicitario que promueva las ventajas del servicio CALL CENTER con que cuenta la empresa.

Dimensión Empatía (20,87 %)

“CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes”.

La afirmación relacionada con este tema, “CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes”, fue la menos valorada por los encuestados, con una puntuación promedio de 4,63, que en escala Likert la ubica entre “neutro” y “de acuerdo”.

Esta dimensión abarca de manera importante el tema de la atención al cliente y lo que debería ser una atención personalizada con cada uno de los usuarios que concurre a la oficina.

De acuerdo a la información entregada por la plataforma de atención a clientes, en ocasiones se reciben reclamos donde éstos manifiestan su descontento por la poca preocupación de los empleados al no darse el tiempo de entregar correctamente toda la información y preocuparse que efectivamente éstos hayan entendido claramente lo que se les indicaba.

Por lo anteriormente señalado, es importante la sensibilización de los ejecutivos de la empresa respecto al tema de la excelencia. Ésto no puede ser de otra forma, pues cualquier acción de calidad que se pretenda implementar deberá contar con la participación y

compromiso de los empleados y el involucramiento activo de quienes dirigen la organización.

Una sugerencia puntual es la realización de capacitaciones y/o talleres en los cuales se instruya en el tema del servicio al cliente, pero que también sea un espacio en el cual los empleados puedan manifestar sus inquietudes y los factores que pudieran estar afectándoles en el desempeño de sus funciones, y así también sean instancias en las cuales se puedan dar soluciones en conjunto entre jefaturas y funcionarios.

La capacitación al personal de atención de público debe ser constante, debido a que es un trabajo en ocasiones ingrato, ya que en CGED la mayoría de las personas que se acercan a la empresa es para exponer algún reclamo, por lo tanto el personal tiende a cambiar su estado de ánimo y eso conlleva a que el trato hacia el cliente se torne deficiente. Por esta razón es imprescindible recordarle permanentemente las pautas y la manera adecuada de atención.

Para emplear este tipo de capacitación se considera un gasto recuperable a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

CUADRO N° 11: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE ATENCIÓN DE PÚBLICO

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor imagen de la empresa. - Mayor satisfacción al cliente. - Mayor rapidez en la atención. - Aclarar dudas de los funcionarios. - Unificar criterios. - Refreshar información 	<ul style="list-style-type: none"> - Gasto que involucra tener personal que reemplace. - Gasto que no cubra Sence.

Fuente: Elaboración propia.

Otra sugerencia que se propone, atendido lo expresado por los clientes en la encuesta, es la posibilidad de contratar a una persona que se preocupe de orientar a los clientes dentro de la oficina comercial, con el objeto de evitar pérdidas de tiempo.

Para ello, se puede contratar una persona con estudios técnicos, a la cual habría que capacitarlo y entregarle la información necesaria para que oriente al público que ingresa a la empresa.

Así también incorporar señalética que sea clara y adecuada para los usuarios de la empresa.

Todo lo anterior, a fin de obtener una atención más personalizada, logrando un acercamiento con el cliente y que éste se sienta tomado en cuenta e importante para la empresa. Así se podrían evitar muchas molestias y/o reclamos y por consiguiente, que ello se traduzca en un mayor nivel de satisfacción para el usuario.

Dimensión Confiabilidad (19,78 %)

“Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple”.

La afirmación relacionada con este tema, “Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple”, fue la menos valorada por los encuestados, con una puntuación promedio de 4,66, que en escala Likert la ubica entre “neutro” y “de acuerdo”.

Esta dimensión abarca de manera importante el tema de la coordinación y control interno para cumplir con los plazos establecidos en las diversas actividades de la empresa, como son por ejemplo, conexiones y reconexiones de suministro, instalación y reparación de empalmes, emergencias, entre otros.

Lo anterior, teniendo presente lo importante que es para la empresa transmitir confianza a todos sus clientes.

De acuerdo a información obtenida en la empresa, existe un sistema computacional para el ingreso de requerimientos y/o reclamos de los clientes el cual tiene plazos predefinidos para su solución.

Se sugiere entonces una revisión de los plazos de solución para cada tipo de requerimiento, y a su vez implementar un sistema de escalamiento, a través del cual todos aquellos requerimientos no resueltos en los plazos respectivos, sean informados a las jefaturas que corresponda, con el fin de que éstas tomen las medidas pertinentes, para subsanar estas deficiencias.

Dimensión Responsabilidad (16,96%)

“Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a los clientes”.

La afirmación relacionada con este tema, “Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a los clientes”, fue la menos valorada por los encuestados, con una puntuación promedio de 4,64, que en escala Likert la ubica entre “neutro” y “de acuerdo”.

De acuerdo a conversaciones sostenidas con el personal de la plataforma comercial, quienes son los que atienden al público, se pudo apreciar una importante recarga de trabajo, la cual podría ser una de las fuentes de insatisfacción del cliente interno. Ello a su vez, podría estar incidiendo en el resultado obtenido en este punto, dado que al no darse el tiempo de atender adecuadamente al cliente, éste manifiesta su disconformidad e insatisfacción.

Se sugiere en este punto la contratación de una persona más para apoyar la plataforma comercial de la oficina.

CUADRO N° 12: VALOR ESTIMADO DE INVERSIÓN POR CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Ítem	Detalle	Inversión Inicial	Mensual	Anual
1	Contratación de una persona con estudios técnicos de preferencia con conocimientos en electricidad. (Mensual)		\$ 225.000	\$ 2.700.000
2	Materiales de oficina (Mensual)		\$ 10.000	\$ 120.000
3	Equipamiento de oficina, escritorio, silla, computador, materiales de escritorio.	\$600.000		
		\$600.000	\$ 235.000	\$ 2.820.000

Fuente: Elaboración Propia

Este funcionario realizaría las labores de atención de público en un módulo para tales efectos.

CUADRO N° 13: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Atender un mayor número de clientes. - Posibilidad de ofrecer otros servicios. - El cliente no opte por la competencia. - Mantener satisfechos a los clientes. - Lograr la fidelidad del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gasto que significa en personal para esta función. - Gastos varios como movilización, materiales de escritorios, impresiones de formularios, etc.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las altas exigencias del mercado requerirán de organizaciones rápidas y flexibles, con equipos humanos que den respuestas a las necesidades del entorno.

Elementos claves del éxito serán saber detectar y satisfacer las nuevas necesidades del cliente y tener una actitud proactiva respecto a lo que esperan. El cliente en el futuro operará bajo mayores presiones de tiempo, valorando significativamente la efectividad en la entrega de los servicios, la agilidad y la simplicidad.

Buscará además una atención personalizada y amable. Las empresas que incorporen a sus servicios estos atributos, podrán retener a sus clientes y captar clientes potenciales.

En definitiva, podemos decir que la calidad abarca todos los pasos que se siguen a lo largo de un proceso, para garantizar que un cliente, ya sea dentro o fuera de la organización, obtenga exactamente lo que desea, en términos de capacidad de responder plenamente a sus requerimientos, costo y atención.

Una de las diferencias fundamentales entre productos y servicios, es que en estos últimos, como el proceso de producción y consumo son simultáneos, no existe la posibilidad de corregir errores. Es por esto que es tan importante que sea óptimo a la primera vez.

La empatía es vital en la relación con el cliente. Las personas quieren ser atendidas por alguien que demuestre ser un profesional competente, pero que también sea lo suficientemente comprensible y flexible como para entender las circunstancias que rodean una transacción y, si es necesario, hacer las adaptaciones que se precisan para darle al cliente la respuesta que busca.

La responsabilidad, manifestada principalmente en un interés genuino por satisfacer las necesidades del cliente, implica conocer bien todas las alternativas de que dispone la organización para satisfacer sus requerimientos; disponibilidad y atención a los detalles, para evaluar con prontitud las repuestas posibles y ofrecer la más adecuada.

La cortesía, unida a la competencia, hará que el cliente se sienta cómodo y seguro en su relación con la CGED. Si ésta se da el tiempo para responder a sus dudas sin suficiencia, escucha y aprecia sus argumentos, el cliente notará que la empresa es la correcta.

Luego de realizada esta investigación en la empresa CGED Chillán, se puede señalar que efectivamente resulta muy importante entregar un servicio de manera eficiente, donde el cliente sea el centro y foco de su atención.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener presente el hecho de que el servicio de distribución eléctrica tiene características monopólicas para el cliente, y por tanto éste carece de alternativas de servicio, es decir, otros proveedores de los cuales puede obtener el mismo servicio, lo cual se traduce en mayor tolerancia con el desempeño del servicio recibido. No obstante, lo anteriormente indicado no contradice la idea de que el servicio que se entregue a los clientes de la empresa sea de calidad.

Atendiendo los resultados de la encuesta realizada a esta empresa, se obtuvo una valoración en escala Likert de 5,029, incluidas las respectivas preponderancias asignadas a cada una de las dimensiones de calidad, por los propios encuestados.

Lo anterior, implica que la valoración dada por los usuarios al servicio de la empresa corresponde a estar “de acuerdo”, lo cual podría ser catalogado como aceptable, teniendo a la vista la escala ya señalada.

Si bien dicha valoración no es la más negativa, claramente existen deficiencias que la empresa debería mejorar, priorizando aquellos aspectos más relevantes para los clientes tales como: la seguridad del cliente al realizar transacciones con la empresa, que los horarios de actividades de la empresa sean convenientes, que el cliente sienta que la empresa se preocupa por sus intereses, que ésta cumpla lo que dice que hará y en un tiempo determinado, como así también que los empleados tengan la disponibilidad de atender siempre a sus clientes en forma oportuna y eficiente entre otros.

Los resultados de la investigación permitieron entregar algunas sugerencias a la empresa, a fin de que ésta las analice y eventualmente las pueda implementar, de forma tal que las mismas se traduzcan en una mejora en la calidad del servicio que se entrega.

En relación a lo anterior, también se estima pertinente proponer a la empresa CGED Chillán la realización de futuras investigaciones relativas al tema de calidad y servicio al cliente, de manera habitual y permanente en el tiempo, teniendo presente la importancia de la Calidad y cómo ésta debe comprometer a toda la organización en sus diversos niveles.

Se debe satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar continuamente, enfocándose en el Servicio al Cliente, en especial en aquellos aspectos que presenten algún grado de deficiencia.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENCUESTA (ESCALA SERVPERF)



Estimado Usuario:

Con el objeto de evaluar la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los usuarios que acuden a las oficinas de la empresa CGED Chillán y consecuentemente con ello, proponer mejoras en la calidad de servicio, estimamos importante conocer su opinión. Le solicitamos que conteste los cuestionarios que a continuación se indican, leyendo previamente cada una de las instrucciones.

Cuestionario sobre preponderancia de las dimensiones de calidad de servicio

Instrucciones:

En el siguiente listado encontrará cinco (5) características de las empresas que ofrecen servicios. Deseamos conocer qué tan importante es cada una de esas características si usted está evaluando a una organización excelente. Por favor distribuya un total de 100 puntos entre las cinco (5) características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas; entre más importante sea una característica, más puntos le debe asignar. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos sea 100.

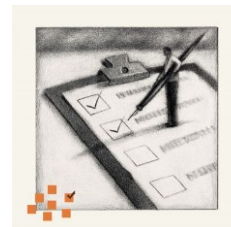
- 1) La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación _____ Puntos.
- 2) La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente _____ Puntos.
- 3) La disponibilidad de la empresa para ayudar a los clientes y proveer un servicio rápido. _____ Puntos.
- 4) El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza. _____ Puntos.
- 5) El cuidado y la atención personalizada que la empresa brinda a sus clientes. _____ Puntos.

Total de puntos asignados **100 Puntos.**

Cuestionario de las percepciones sobre calidad de servicio.

Instrucciones:

Piense en cómo lo hace la empresa CGED cuando se trata de brindar servicios al cliente e indique su percepción en cada afirmación. Indique en qué medida usted cree que la empresa cumple con la característica descrita. Al marcar 1 estará indicando que está muy en desacuerdo con que la empresa CGED cumple con dicha característica, y al marcar 7 estará indicando que está muy de acuerdo con que la cumple. Puede marcar cualquiera de los números intermedios. No hay repuestas correctas ni incorrectas; sólo estamos interesados en los números que realmente reflejan sus percepciones acerca de la empresa CGED.



	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1.- Cuando CGED promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Cuando Ud. tiene un problema, CGED muestra sincero interés por resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- CGED desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
4.- CGED proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
5.- La CGED mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Los empleados en CGED brindan el servicio rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Los empleados en CGED siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las solicitudes de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
9.- El comportamiento de los empleados de CGED le inspira confianza.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Se siente seguro al realizar transacciones con CGED.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Los empleados de CGED lo tratan siempre con cortesía	1	2	3	4	5	6	7
12.- Los empleados de la CGED cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.	1	2	3	4	5	6	7
13.- CGED le brinda atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
14.- CEGD cuenta con empleados que le brindan atención personal.	1	2	3	4	5	6	7
15.- CGED se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
16.- Los empleados de CGED entienden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7
17.- La apariencia de los equipos de CGED es moderna.	1	2	3	4	5	6	7
18.- Las instalaciones físicas de CGED son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
19.- La presentación personal de los empleados de CGED es buena.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Los materiales asociados con el servicio (como son estados de cuenta o folletos) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
21.- Los horarios de actividades de la CGED son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO N° 2: TABULACIÓN DE DATOS

➤ **Bibliografía:**

- Alcalde. J. 2002, Alta Fidelidad. Estrategias y Herramientas.I.S.M.I.
- Bowen, D.E.; Siehl, C. y Schneider, B. (1989). A Framework for analysing Customer Service orientation in Manufacturing. Academy of Management Review.
- Buttle, F. 1996. Servqual: Review, critique, Research Agenda. European Journal of Marketing.
- Carman, J.M. 1990. Consumers Perceptions of Services Quality: An Assessment of the Servqual dimensions. Journal of Retailing.
- Crosby, Philip B. 1991. La Calidad no cuesta. El Arte de cerciorarse de la Calidad. Editorial CECSA.
- Davis, S. (1987) Future Perfect. Nueva York Addison-Wesley.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). Servucción. El Marketing de Servicios. Madrid. Ed. MC-Graw Hill.
- Fernández P. y Bajac H., 2003. La Gestión del Marketing de Servicios. Ed. Granica.
- Grönroos, C. 1994. Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Horovitz, J.1991. La calidad del servicio. Madrid. Ed. Mc Graw-Hill.

- Hoffman, K.D. y Bateson J. 2002. Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, Estrategias y Casos. (2da. Edición). Cengage Learning Editores.
- Juran, J.M. (1990): Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Administración. Una Perspectiva Global. México D. F., MC Graw-Hill-Interamericana Editores.
- Katz, D. y Kahn, R.L. 1977: Psicología social de las organizaciones. México. Trillas.
- Mazarrasa, M. 1994. Marketing y Calidad Total. Imagen de calidad y comunicación. Barcelona. Ed.Gestión 2000.
- Memoria Anual CGE Distribución año 2007.
- Parasuraman, A. Zeithmal, V. y Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing.
- Robbins, S. 1999: Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ruiz-Olalla, M.C. 2001: Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos. Madrid AECA.

- Zeithalm, V. y Bitner, M. 2002. Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. (2da. Edición). México D.F. MC-Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. 1993. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- INTERNET.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

(30 de mayo de 2008)

<http://www.surveysystem.com/sscalce.htm#factores>

(15 de abril de 2008)

<http://www.marketingdeservicios.com/?s=servqual>,

(fines de abril de 2008)

http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm.

(Enero-Marzo 2008)

<http://guia.mercadolibre.cl/servicio-cliente-21019-VGP>,

(Enero-marzo de 2008)

http://www.suratea.com/articulo/articulo_01.pdf.

(Enero-marzo de 2008)

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/mercadotecnia2/capitulo27.htm>.

(Marzo de 2008)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

(Enero-marzo de 2008)

<http://www.datospymes.com.ar/modules/news/article.php?storyid=234>

(Enero-marzo de 2008)

http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad

(Enero-marzo de 2008)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>
(Enero-marzo de 2008)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/calidadtotalTQM/
(Enero-marzo de 2008)

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/sistemas-de-gestion-de-la-calidad.htm>
(Enero-marzo de 2008)

<http://www.cge.cl>
(Enero-marzo de 2008)