

Calidad en la prestación de servicios



CALIDAD DE SERVICIO

Fiabilidad



Eficiencia



Calidad



Servicio



Definiendo calidad

- Es la no inferioridad, superioridad o utilidad de algo. Estas características son definidas por los consumidores.
- La satisfacción del cliente con el servicio puede definirse mediante la comparación de la percepción del servicio recibido con las expectativas esperadas.
- Se han definido cinco dimensiones para definir calidad: confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, empatía y tangibles.

El poder de la percepción

- Percepción: se puede definir como la manera en que las personas ven algo basadas en sus experiencias.
- Ámbito de influencia: la habilidad de influir en otros basados en las percepciones y experiencias propias.
- Expectativa: es la visión personal de los resultados de una actividad de acuerdo a la experiencia personal de un individuo:
 - Expectativas primarias: relacionadas con los requerimientos básicos de una interacción.
 - Expectativas secundarias: expectativas basadas en experiencias previas que mejoran las expectativas primarias.

Dimensiones de la Calidad

Confiabilidad: la capacidad de realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. Significa que el servicio se realiza a tiempo, de la misma manera y sin errores cada vez.

Capacidad de respuesta: la voluntad de ayudar a los clientes y de brindar un servicio rápido. Incluye la capacidad de recuperarse rápidamente y con profesionalidad cuando aparece una falla.

Aseguramiento: El conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Esta dimensión incluye aspectos tales como: competencia para realizar el servicio, cortesía y respeto, comunicación efectiva, la actitud de que el interés del cliente está dentro de la conciencia de la organización.

Empatía: la provisión de atención individualizada y cuidadosa a los clientes. Incluye accesibilidad, sensibilidad y esfuerzo para comprender las necesidades del cliente.

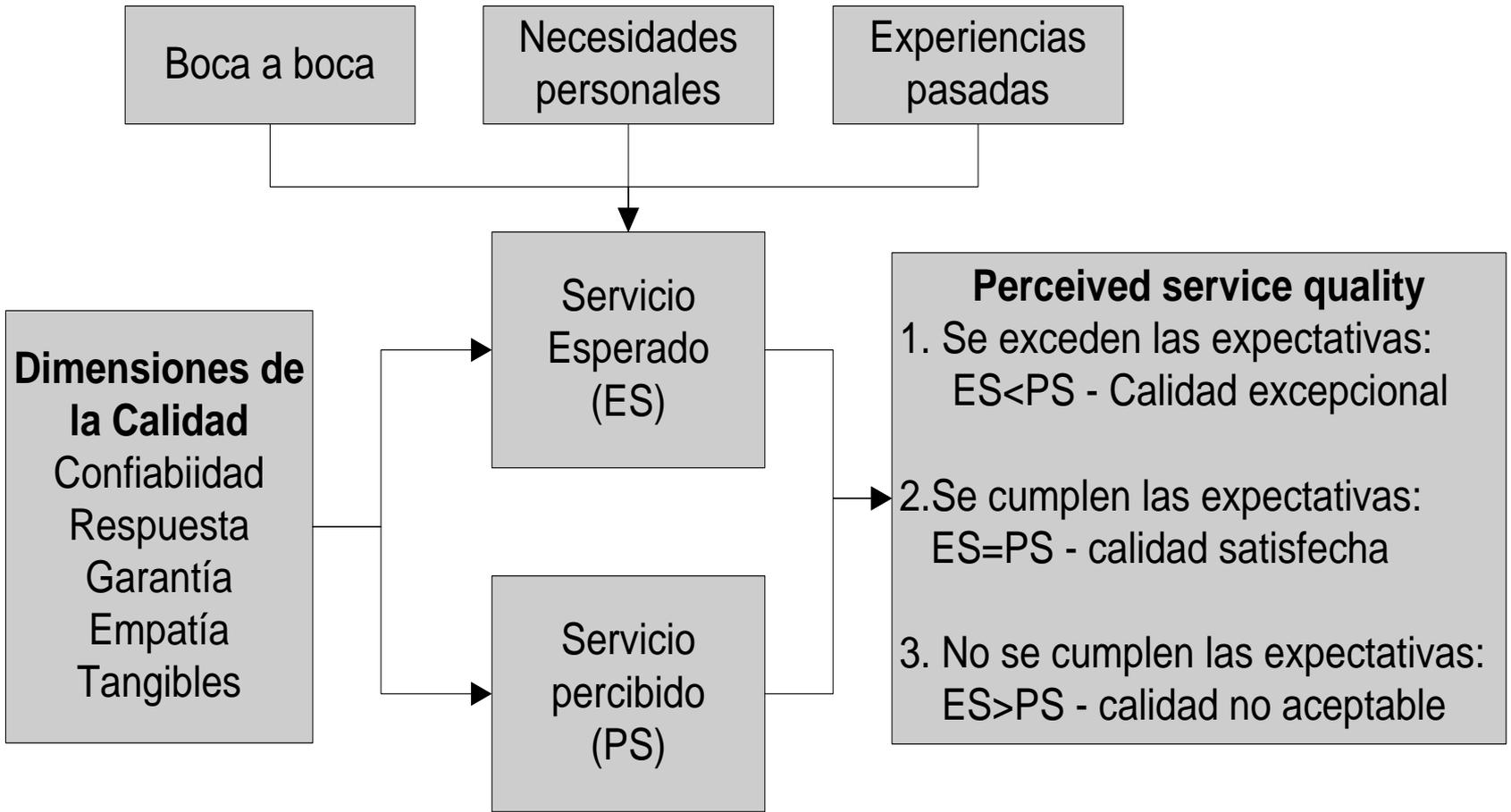
Tangibles: la apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación. Esta dimensión también puede extenderse a la conducta de otros clientes en el servicio.

Como exceder las expectativas

- Familiarizarse con los consumidores.
- Preguntar sobre sus expectativas
- Decirles lo que puede esperar
- Orientarse a sus expectativas
- Mantener la consistencia

Credibilidad

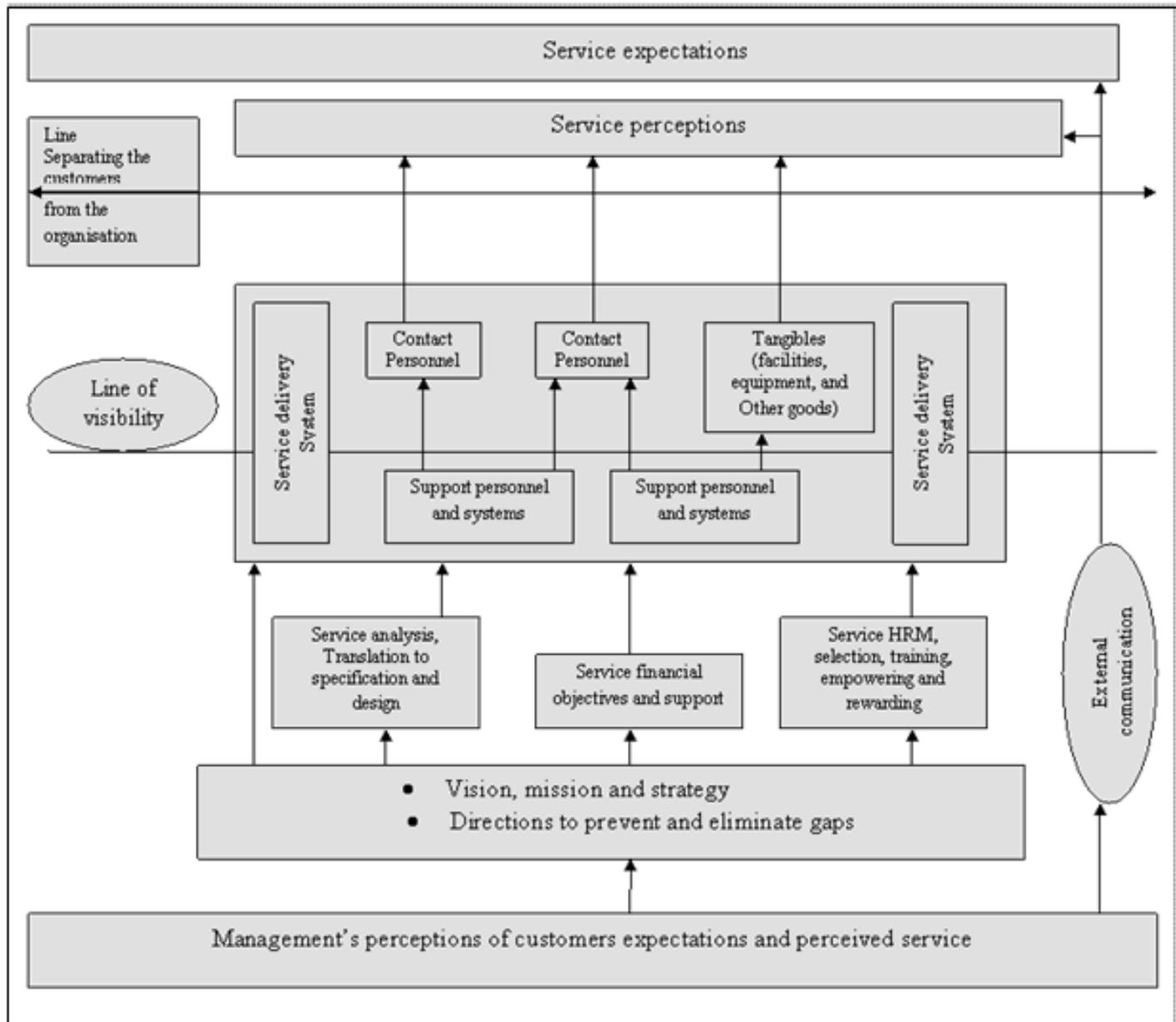
- La confianza en que el servicio será constante y consistente.
- Consiste en una combinación de conocimiento actual, reputación y profesionalismo.
 - Consistencia
 - Experiencia
 - Esfuerzo de equipo
 - Respeto
 - Confianza



Perspectivas en la medición y consecución de la calidad.

- **Contenido:** ¿se siguen manuales y procedimientos estandarizados?
- **Procesos:** ¿Se ejecuta la secuencia apropiada de actividades en la prestación del servicio?
- **Estructura:** ¿La estructura organizacional y las instalaciones físicas son apropiadas para la ejecución del servicio?
- **Resultados:** ¿El servicio cambió algo en el estatus o expectativas del cliente?
- **Impacto:** ¿Cuál es el efecto, en el largo plazo, del servicio en el cliente?

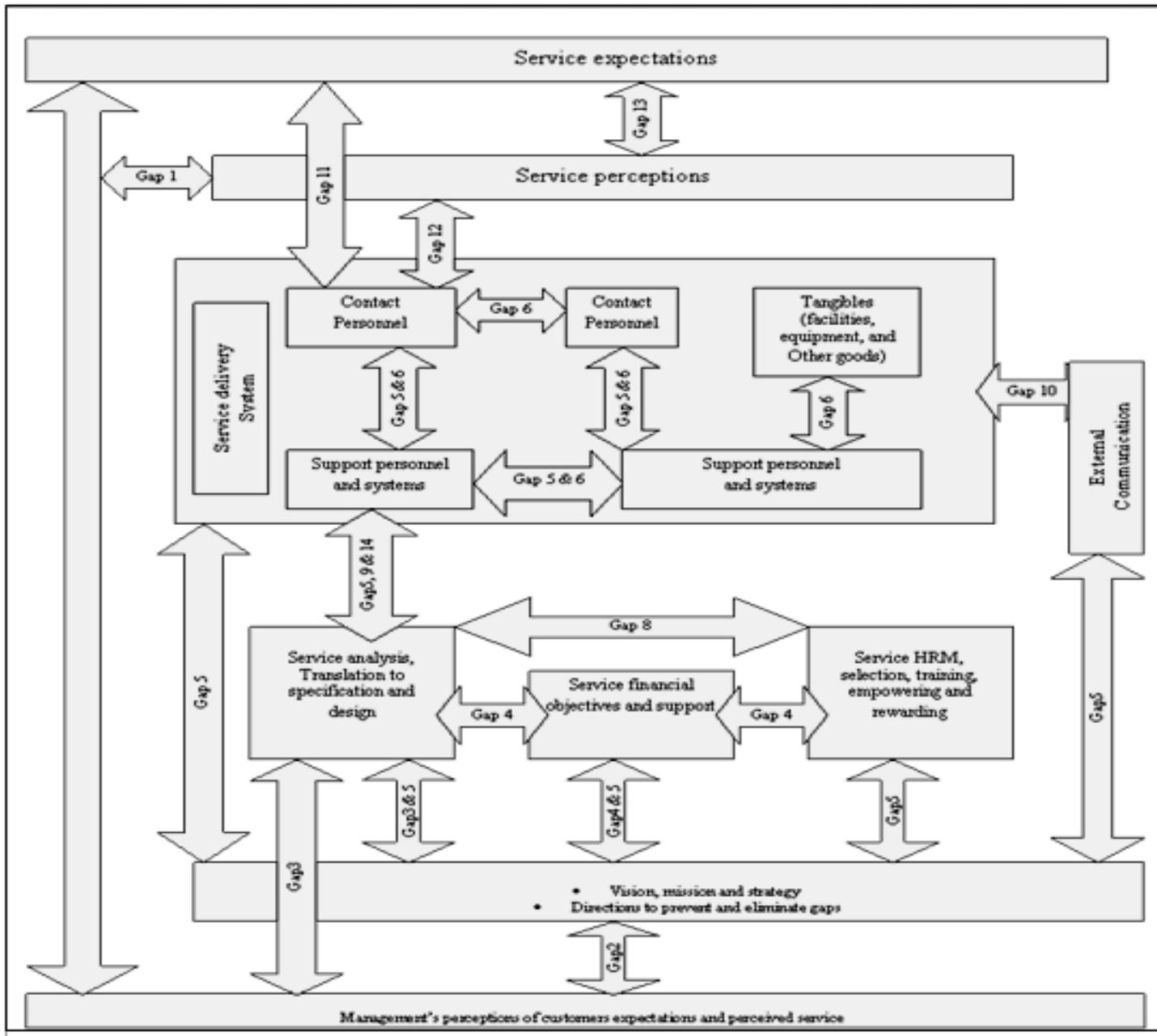
Modelo de las brechas de calidad



Las brechas en la calidad del servicio

Gap Number	Inconsistency Gap	Gap Number	Inconsistency Gap
1	Management perceptions	8	Selection, training, and adequate levels of autonomy, power and rewards to personnel
2	Service quality strategy	9	Service delivery
3	Service design and specifications in terms of customer expectations	10	External communication
4	Quality supportive financial function	11	Contact personnel's perception of customer expectations
5	Internal communication	12	Contact personnel's perceptions of customers experiences
6	Integration/coordination	13	Consumer perceptions
7	Coordination of other people and/or organizations in the value system	14	Service quality evaluation

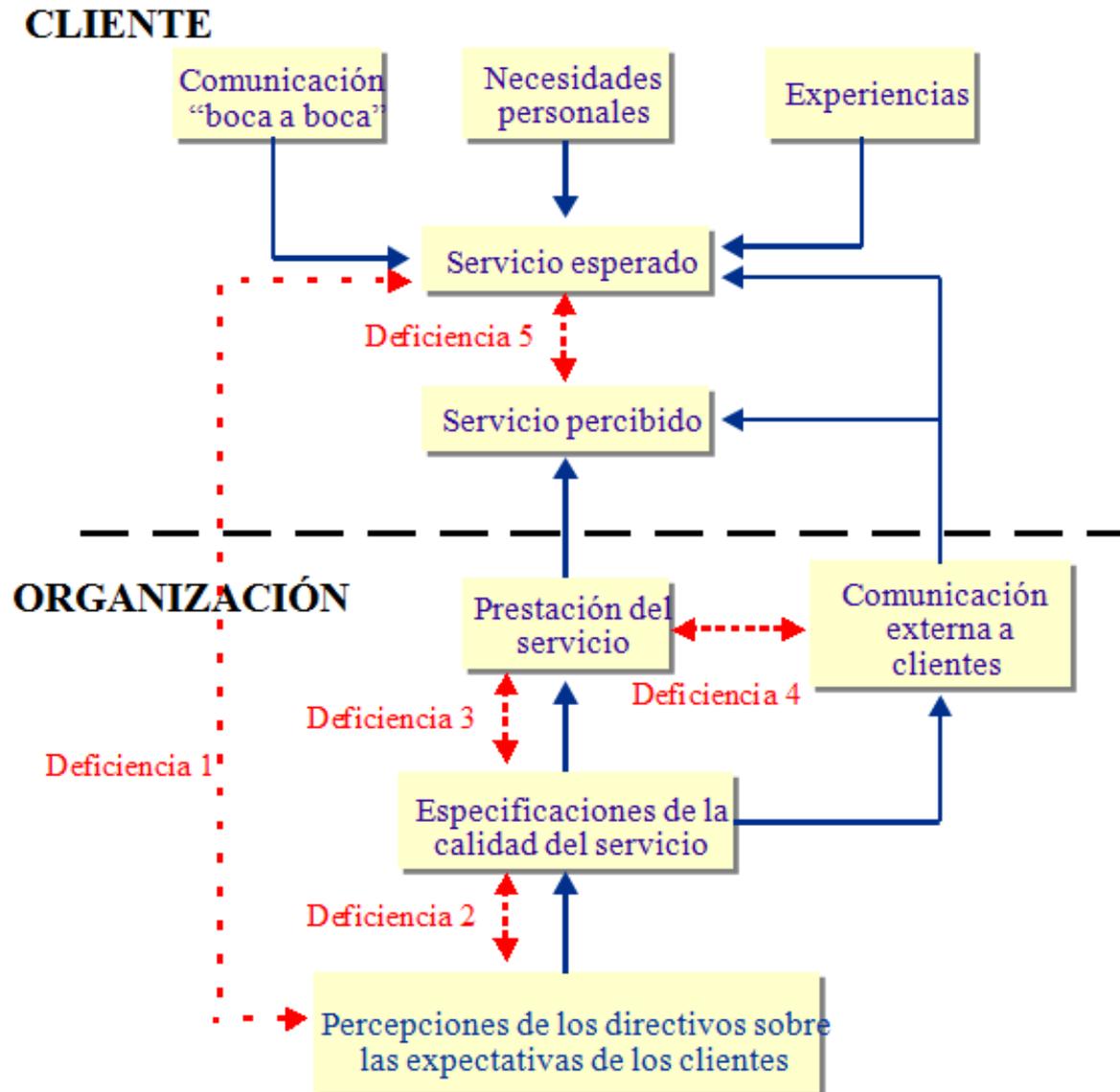
Brechas 1 a 7 pueden ocurrir mientras se estudian las necesidades del cliente y las estrategias para cumplirlas. Las brechas 3 a 8 pueden ocurrir durante el desarrollo de las capacidades de la organización. Finalmente, las brechas 5 a 14 ocurren al ejecutar las actividades diarias.



El modelo SERVQUAL

- Desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988), utiliza un cuestionario estandarizado, si bien puede ajustarse según las necesidades de cada organización, cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización.
- Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora**. Y de comparación con otras organizaciones.
- **Mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.
- Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Esquema del Modelo SERVQUAL



Las deficiencias o brechas

- **Deficiencia 1: *Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.***
- Si la organización no comprende las necesidades y expectativas de los clientes, no conoce lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente se podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas
- **Deficiencia 2: *Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad.***
- Aunque se comprendan las necesidades y expectativas de los clientes, su satisfacción no está asegurada. Es necesaria es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Las deficiencias o brechas

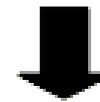
- **Deficiencia 3: *Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.***
- La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- **Deficiencia 4: *Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.***
- Uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas. De este modo, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación, con la comunicación externa que la organización hace.

El Modelo SERVQUAL como Instrumento de Mejora

- Permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada.
- La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.
- El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para **mejorar la calidad de un servicio**.
- Fundamentalmente, consiste en reducir determinadas **discrepancias**. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio.
- Cada una asociada a un tipo de discrepancia.

**VALORACIÓN DEL
SERVICIO RECIBIDO**

**VALORACIÓN DE LO QUE
SE ESPERA DELSERVICIO**



PERCEPCIÓN

EXPECTATIVA

$P \geq E =$ Satisfacción

$P < E =$ Insatisfacción

Estructura del cuestionario

Consta de tres secciones:

- En la primera, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.
- Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:
 - Elementos tangibles: 1 – 4.
 - Fiabilidad: 5 – 9.
 - Capacidad de respuesta: 10 – 13.
 - Seguridad: 14 – 17.
 - Empatía: 18 – 22.

Dimensión de fiabilidad

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cuando promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La empresa, debe desempeñar bien el servicio por primera vez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La empresa debe proporcionar sus servicios en el momento en que promete hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. La empresa debe insistir en registros libres de error. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de sensibilidad

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. La empresa debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Los empleados de la empresa deben dar un servicio rápido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados, deben estar dispuestos a ayudarles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la empresa, nunca deben estar demasiados ocupados para ayudarles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dimensión de seguridad

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. El comportamiento de los empleados, debe infundir confianza en ud. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados, deben ser corteses de manera constante con uds. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la empresa de publicidad, deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Señale del 1 al 5 el valor de la escala que más se identifique con su opinión.

1. Muy en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. No estoy seguro

4. De acuerdo

5. Muy de acuerdo

En cuanto a la zona y al proceso de dispensación:

- La sala de espera es adecuada
- La zona de dispensación es de fácil acceso
- La temperatura es adecuada
- El horario de atención al público es suficiente
- El tiempo que se tarda en atenderle es el necesario
- Las condiciones de confidencialidad mientras se le dispensa su medicación son buenas

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Respecto a las habilidades del personal:

- El farmacéutico es siempre agradable conmigo
- Si tengo alguna duda con mi medicación, el farmacéutico está siempre dispuesto a ayudarme
- El farmacéutico me dedica todo el tiempo que necesito
- El farmacéutico está dispuesto a contestar a mis preguntas

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

En cuanto a la confianza y la ayuda a los pacientes:

- Confío en el farmacéutico y en su profesionalidad
- Cuando hablo con el farmacéutico me siento mejor
- El farmacéutico me pregunta si obtengo los mejores resultados con mi medicación
- El farmacéutico me hace preguntas para estar seguro de que mi medicación está siendo efectiva
- El farmacéutico soluciona las necesidades relacionadas con mi tratamiento

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Respecto a las explicaciones y la evaluación de mi estado de salud:

- El farmacéutico me dice como debo tomar mi medicación
- El farmacéutico me explica la acción y los efectos de mi medicación
- Si tengo algún problema, puedo comentarlo con el farmacéutico
- El farmacéutico me avisa de los efectos adversos de mi medicación
- He llegado a la conclusión con el farmacéutico de que la medicación va a producir unos efectos favorables
- El farmacéutico me pregunta sobre los cambios en mi estado de salud desde la última visita

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Satisfacción general:

- Estoy satisfecho con la atención que recibo del servicio de farmacia
- Hay aspectos del servicio de farmacia que se podrían mejorar
- La atención farmacéutica que recibo es excelente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

SERVQUAL

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed. (-)
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (-)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (-)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.
- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-)
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-)
- E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-)
- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-)
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable.
- P8. XYZ provides its services at the time it
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-)
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (-)
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-)
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- P14. You can trust employees of XYZ
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.
- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
- P18. XYZ does not give you individual attention. (-)
- P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (-)
- P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (-)
- P21. XYZ does not have your best interests at heart. (-)
- P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (-)

Key Indicators

Sources: World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC)

International tourist arrivals	2,109,374	T&T industry GDP	US \$3,859.7 million
International tourism inbound receipts	US \$4,152.6 million	% of total	8.1%
Average receipts per arrival	US \$1,968.7	T&T industry employment	155,472 jobs
		% of total	8.6%

Performance Overview

Key Score Highest score

Pillar Rank/136

Pillar Rank/136

