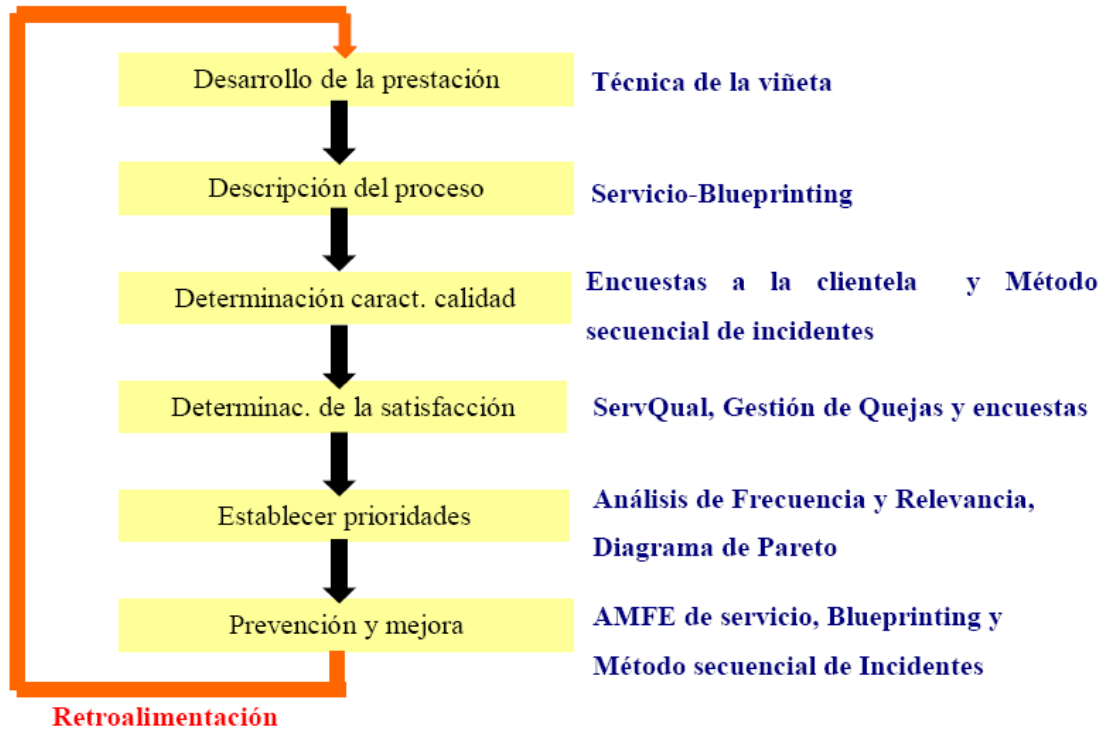


Técnicas de calidad en servicios

Para estudiar la calidad de un servicio disponemos de varias técnicas. A continuación se muestra un cuadro con las principales herramientas que podemos emplear, para los servicios y la explicación de para qué se emplea cada una de ellas:



A continuación van a estudiarse algunas de las técnicas de calidad más importantes aplicadas a los servicios.

Técnica de las viñetas

Esta técnica se emplea en la fase de diseño de un nuevo servicio y sirve para decidir la combinación ideal de características para el servicio. Para un producto es más fácil elegir la combinación ideal de características. Por ejemplo, en el diseño de un bolígrafo pueden enseñarse bocetos a potenciales clientes, o puede preguntárseles directamente con más sencillez.

Con un servicio puede no ser tan sencillo ya que muchas veces depende de percepciones del cliente de las cuales puede no ser del todo consciente.

Los pasos para desarrollar una viñeta son:

1. Elaborar la idea básica del nuevo servicio
2. Determinar grupo destinatario
3. Elaborar las características importantes mediante encuesta abierta
4. Elaborar posibles variaciones de las características
5. Visualización de características y variaciones

6. Producción de las viñetas (combinaciones posibles)
7. Ejecución de la encuesta principal sobre la valoración de las viñetas
8. Conclusiones sobre viñetas favoritas de los clientes (comparativo de parejas)

Vamos a fijarnos en la fase de producción de las viñetas, para ello vamos a concentrarnos en un ejemplo concreto. Vamos a ver la producción de viñetas para una empresa que ha elaborado un nuevo perfume y quiere introducirlo en el mercado. Mediante la viñeta, se combinan diferentes características que esta colonia podría reunir, para poder presentársela al cliente de una forma sencilla y así llegar a conocer su opinión. Al cliente se le presentarán distintas viñetas para que compare las distintas opciones de una forma sencilla. Gracias a este sencillo sistema podremos conocer fácilmente cuál es la combinación de características del servicio que es preferido por nuestros clientes.

Por ejemplo si queremos montar una nueva peluquería y no tenemos muy clara la mejor localización tamaño, imagen y trato que ofrecer, podemos emplear las viñetas para estudiar las percepciones de nuestros potenciales clientes. Las opciones a elegir se exponen en la siguiente viñeta:

Característica	Variación A	Variación B
Localización	Centro comercial	Barrio
Imagen	Tradicional	Moderno
Establecimiento	Grande	Pequeño
Trato	Quién toque	Peluquero asignado

Ejemplo del desarrollo de una viñeta para una peluquería. Opciones ofrecidas

A continuación mostraríamos viñetas con las distintas combinaciones a nuestros clientes potenciales e iríamos estudiando sus reacciones antes las mismas hasta llegar a configurar la combinación ideal. En este caso la siguiente figura muestra la combinación elegida: montaríamos una peluquería en el barrio con un estilo tradicional de gran tamaño donde atendería a los clientes el peluquero/a libre en ese momento.



Ejemplo del desarrollo de una viñeta para una peluquería. Opciones elegidas

Blueprinting

El Blueprinting es una herramienta empleada para el diseño de un nuevo servicio y para la mejora de los mismos. Además es usada como técnica equivalente a los diagramas de flujo pero específica de los servicios, es decir, como técnica para la descripción de servicios.

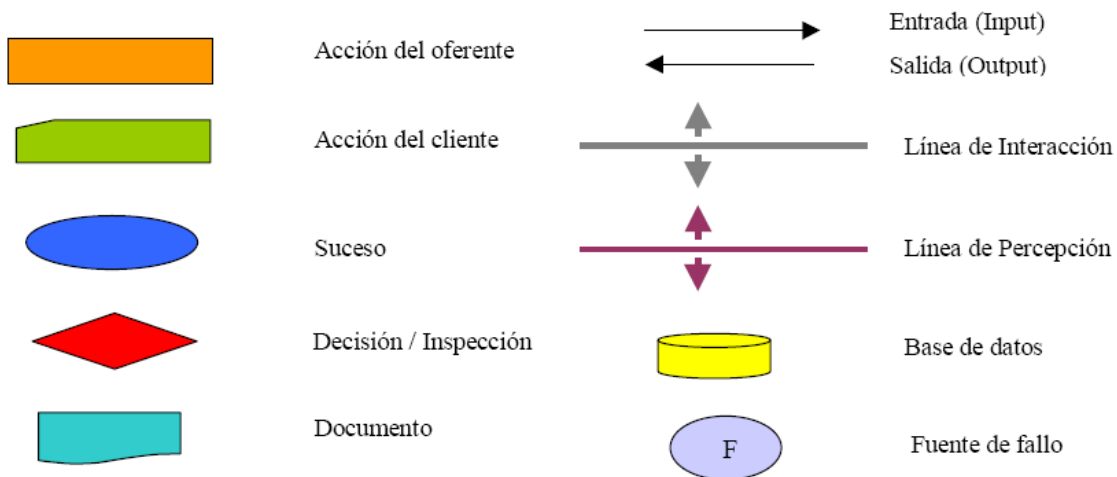
Fases del Blueprinting:

1º Fase: Establecer los límites del sistema

El Blueprinting trata de facilitar la visualización del proceso, para ello trata de mantener lo esencial del servicio a la vista, por lo que hay que identificar los puntos esenciales del servicio estudiado. Los servicios complejos se representan también con un único Blueprinting.

2º Fase: Representación gráfica del desarrollo del proceso:

Esta fase consiste en la representación gráfica del proceso, para ello se emplean una serie de símbolos para la visualización del proceso. Hay que tener cuidado al realizar la gráfica, para reflejar realmente la visión del cliente. Los símbolos a emplear son los siguientes:



Símbolos para la visualización de un Blueprinting.

3ª Fase: Identificación de fallos:

Empleando la representación gráfica del proceso que hemos realizado en la fase anterior, buscamos las posibles fuentes de fallos. Cuando se prepara la representación para un nuevo servicio, que todavía no ha sido probado en esta forma, debe recurrirse al valor de la experiencia de sucesos semejantes.

También es importante desarrollar esta fase considerando en todo momento el punto de vista del cliente.

4ª Fase: Medidas para evitar los fallos

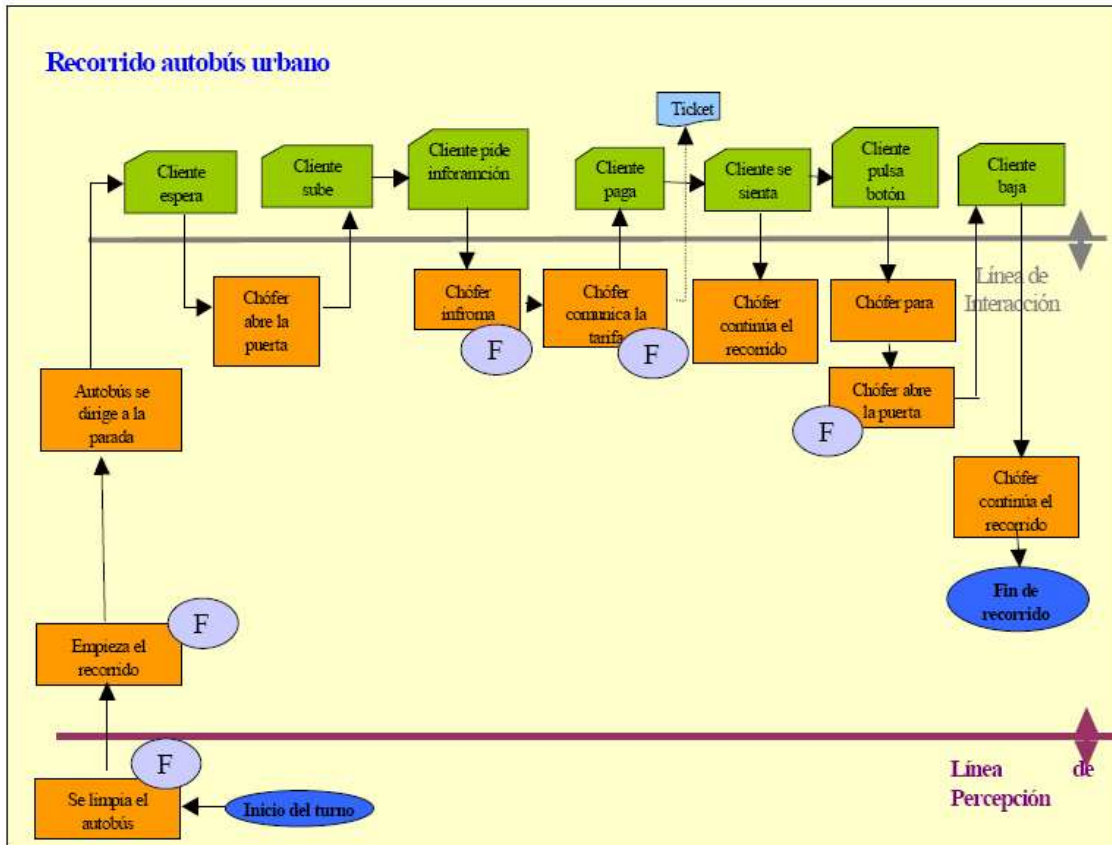
Esta fase trata de encontrar las medidas adecuadas para evitar los fallos identificados en la fase anterior. El objetivo debe ser siempre el servicio al cliente. En caso de que el Blueprinting sea para el diseño de un nuevo servicio se piensa en cómo evitar la ocurrencia de dichos fallos.

5ª Fase: Determinar el marco cronológico

Los servicios son dependientes del tiempo, y el tiempo constituye un factor de coste esencial, por lo que en la ejecución de los pasos de un servicio hay que establecer los tiempos. Hay que considerar que el borrador del plan es un modelo y que hay que permitir variaciones en la práctica. También este punto hay que considerarlo desde la visión del cliente, teniendo en cuenta el tiempo de ejecución máxima que el cliente aceptará..

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de aplicación de un Blueprinting para representar el proceso de un viaje en un autobús urbano. En la parte superior se muestran las acciones del cliente.

Por debajo de estas acciones del cliente nos encontramos las acciones desarrolladas por el oferente del servicio, y que se producen en relación directa con el cliente. Ambas acciones se separan entre sí por la línea de interacción. Después en la parte inferior encontramos las acciones realizadas por el oferente del servicio y que no son directamente percibidas por el cliente. Se separan de las demás acciones del oferente mediante la línea de percepción.



Ejemplo de la aplicación del Blueprinting a un servicio urbano de autobuses.

Del análisis de este Blueprinting podríamos deducir entre otras las siguientes conclusiones:

- Respecto a la limpieza del autobús podríamos deducir que aunque el resultado es muy importante, el proceso de limpieza no lo es, ya que no es percibido directamente por los viajeros. Así por ejemplo quién, cuándo, con qué medios etc. es limpiado el autobús no tiene influencia en las evaluaciones de los clientes que sólo se fijarán en si está o no limpio cuando ellos acceden al mismo.
- Puntos clave en este servicio son sin embargo todas las interacciones entre el chófer y los clientes.

Aquí encontramos los principales potenciales de fallo por lo que por ejemplo la amabilidad del chófer en el intercambio de información tiene una gran relevancia y deberíamos dar un cuidado especial a la formación de los conductores en este punto.

Método secuencial de incidentes

Se emplea para conocer la opinión del cliente en cada fase del proceso. Se determinan los pasos del proceso y se recogen los comentarios de los clientes (tanto favorables como desfavorables) sobre cada uno de los pasos. De esta forma conseguimos un conocimiento más profundo de nuestro servicio.

Ejemplo



En la figura anterior se muestra un ejemplo de un proceso secuencial de incidentes. En la parte superior de la figura podemos observar los distintos pasos del proceso. Debajo de cada uno de estos pasos, encontramos los comentarios del cliente sobre dicha fase. Los comentarios pueden ser tanto positivos como negativos, ya que lo que queremos es conocer la opinión del cliente sobre el servicio que le estamos prestando.

Encuestas a los clientes

Para la medición de la satisfacción de los clientes se pueden emplear distintos métodos e indicadores.

Tenemos por una parte métodos directos, es decir, preguntarle directamente al cliente sobre distintos aspectos del servicio que ha recibido, y métodos indirectos, que tratan, a partir de informaciones indirectas, deducir la satisfacción.

Métodos directos: El método más empleado para medir la satisfacción es la encuesta, ya sea a través de entrevista personal o de cuestionario escrito.

Métodos indirectos: En los métodos indirectos no se pregunta directamente sobre la satisfacción con el servicio sino que se deduce dicha información a través del análisis de otras fuentes.

Esta técnica ha sido incluida dentro de las técnicas de los servicios ya que dadas las características de los mismos siempre ha sido más usada para ellos, pero eso no impide considerarlas como un método igualmente útil para medir la satisfacción de los clientes con otro tipo de productos. De hecho desde el surgimiento de la ISO 9000:2000 y de la mayor importancia otorgada por esta norma a la medición de la satisfacción de los clientes, el empleo de encuestas están extendiéndose con mayor rapidez, siendo en la ISO 9000:2008 un método básico.

La preparación de una encuesta puede parecer a veces algo sencillo al alcance de cualquiera, pero debe señalarse que sino se realiza con el debido rigor y siguiendo los pasos

adecuados, la encuesta puede estar condenada al fracaso. A continuación se marcan y describen los pasos a seguir en la elaboración de una encuesta.

Para la elaboración de un cuestionario se siguen los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la encuesta.
2. Revisar la bibliografía.
3. Elegir el tipo de cuestionarios.
4. Elegir los ítems o variables.
5. Redacción de las preguntas
6. Elegir las puntuaciones y escalas.
7. Elegir el orden de las preguntas.
8. Diseñar el formato.
9. Preparar el manual de instrucciones.
10. Entrenar a los encuestadores (en caso necesario).
11. Realizar una prueba piloto.
12. Revisar el cuestionario y el manual de instrucciones.
13. Realización del cuestionario y evaluación.

ServQual

SERVQUAL (Service Quality) es un método de medición orientado a los clientes. Este método intenta cuantificar el modelo Gap desarrollado por los mismos autores. Es un método de doble escala de 7 puntos Likert en el que se pregunta tanto por la expectativa que el cliente tenía sobre distintas características de un servicio, como por lo que realmente ha recibido. El juicio que los clientes tienen que realizar se centra en las cinco dimensiones de la calidad identificadas empíricamente en otro estudio realizado por los mismos autores:

- Tangibles
- Reliability
- Responsiveness
- Assurance
- Empathy

Los autores ofrecen un cuestionario estandarizado que se supone puede emplearse para cualquier tipo de servicio.

Ventajas:

Parece apropiado para la medición de la calidad del servicio en general, es decir, tener resultados globales sobre la calidad del servicio (sumatorio del Gap 5 para un número X de clientes encuestados).

Una ventaja importante podría parecer la base empírica en la que se basa, pero dadas las numerosas críticas que ha recibido, este punto resulta cuestionable.

Desventajas:

Al centrarse en un cuestionario basado en un número de atributos concreto surge el problema de preguntarse si se han contemplado todos los relevantes.

El cuestionario representa las ideas de la empresa dejando poca flexibilidad a los clientes.

En la práctica suele emplearse este tipo de cuestionarios que miden expectativas y cumplimiento con gran flexibilidad en los contenidos del mismo. A continuación un ejemplo de la aplicación de un SERVQUAL a un hotel:

La primera columna se refiere a sus expectativas, la segunda al grado de cumplimiento

Exigencias	Expectativas sobre el servicio	Grado de cumplimiento
1. Instalación limpia y adecuada	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
2. Los empleados correctamente vestidos	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
3. Los empleados se preocupan por los clientes	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
4. Cualificación de los empleados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
5. Los empleados son amables y simpáticos	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
6. Prestación inmediata del servicio	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
7. La seguridad es lo más importante	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
8. Adecuación del horario de apertura	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
9. La factura es correcta	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
10. Se cumplen las promesas	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

Cuestionario Serv Qual para medir el servicio de un hotel.

Una vez identificadas las características que desde el punto de vista de quién realiza la encuesta son las más relevantes del servicio pregunta a los clientes que expectativas tenían y en qué medida el hotel ha logrado satisfacerles en estas áreas.

Para la interpretación de los resultados de este tipo de encuestas es interesante la realización de gráficos IP35. Este diagrama facilita la visualización de las características y nos ayuda a ver cómo lo estamos haciendo, de forma que es muy sencillo identificar en qué características debemos centrar nuestra atención porque necesitan ser mejoradas. En el eje de ordenadas se mide la importancia de las características del servicio y en el eje de abscisas la ejecución (cómo se cumple con las exigencias del cliente respecto a dicha característica).

Continuando con el ejemplo del hotel, al observar el diagrama construido, observamos que hay que mejorar el cumplimiento en los plazos fijados y mejorar respecto a la competencia. Además vemos qué son características importantes para el cliente, por lo que hay que mejorarlas con urgencia.

Diagrama IP



Diagrama IP para evaluar el servicio de un hotel.

Gestión de Quejas

La gestión de quejas es el sistema que tiene la organización para la recogida y gestión de las protestas de los clientes. Es un método pasivo, ya que no se va a preguntarles a los clientes mediante cuestionarios o entrevistas, sino que se espera a que sea el cliente el que se acerque a nosotros. Este método sólo recoge sucesos percibidos por el cliente como negativos, no vamos a recibir información sobre lo que hacemos bien. Lo importante es organizar un buen sistema para la recogida y gestión de forma que no se desperdicie esta información. Además las quejas deben ser interpretadas como oportunidades de mejora ya que nos facilita la detección de los puntos críticos desde la percepción de los clientes.

Hay toda una serie de mecanismos para tratar de estimular la formulación de quejas por parte de los clientes (línea telefónica dedicada en exclusiva, departamento de quejas...)

La gestión de quejas tiene algunas limitaciones que se deben tener en consideración:

- Sólo se puede considerar de modo indirecto como método de recogida de datos.
- Se debe considerar que tener una buena política de gestión de quejas es necesario pero no suficiente para ofrecer un buen servicio.
- El juicio sobre la calidad mediante esta técnica depende no sólo de las percepciones subjetivas del cliente sino además de la calidad de los canales de información.

Mystery Shopping

Consiste en emplear un cliente anónimo como si de cualquier cliente habitual se tratara y como observador intenta comprobar y evaluar las características de calidad del servicio. Es especialmente útil para comprobar si se cumplen los estándares marcados por la dirección. Puede llevarse a cabo según las características del servicio, mediante "Examinador", "experto" o "cliente".

Examinador: La evaluación la realiza un empleado del servicio autorizado. Se fijan los mismos varemos para todos los empleados y se discuten los resultados con ellos. **Ventaja:** permite evaluaciones a largo plazo. **Desventaja:** es un juicio interno, que no contempla en ningún momento los criterios de los clientes.

Expertos: la evaluación la realiza un experto muy cualificado y reconocido en el área es el que lleva a cabo el test. **Desventaja:** que no pertenece al grupo objetivo y por ello no evalúa con los mismos criterios que los clientes.

Cliente habitual: la evaluación la realiza un cliente perteneciente al grupo objetivo, al que se da un entrenamiento específico en esta técnica.

Hay agencias especializadas en facilitar este tipo de personal ya formado en la técnica. Una variante es además la panelización de clientes reales que emiten de forma continua sus observaciones sobre el servicio utilizando esta técnica.

Es un poderoso instrumento para realizar una comparación (Benchmarking) con la competencia, pero no debe olvidarse que representa, en cualquiera de sus tres formas, un juicio subjetivo. Además deben considerarse las limitaciones éticas que supone la observación del comportamiento de las personas, ya que los empleados no saben que están siendo sometidos a examen y pueden producirse muchas reticencias. El coste también supone además una limitación de esta técnica.