

EVALUACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS

Juan Córdoba Mora*

E

l objetivo de este artículo es presentar una metodología para evaluar la calidad de los servicios, la que es ejemplificada mediante una aplicación en una agencia de servicios bancarios.

INTRODUCCION

El problema de la evaluación de la calidad percibida surge porque el campo de cada sentido es determinado como la amplitud entre un único par de contrarios (8, p.7) como por ejemplo, blanco y negro para la visión, agudo y grave para audición, amargo y dulce para el gusto.

Para satisfacer a los clientes y al mercado, lo primero que debe hacer el gerente de servicios es comprender las calidades demandadas por los clientes, así como la información relacionada con la importancia relativa de esas calidades (2, p.157).

Calidades primarias y calidades secundarias

John Locke (8, p.18) denomina idea todo lo que la mente percibe en sí misma, es decir todo objeto inmediato de percepción, pensamiento o comprensión. El poder para producir cualquier idea en nuestra mente (lo que incluye sensaciones y percepciones) es denominado calidad de la substancia en que está ese poder. Así,

una bola de nieve tiene el poder de provocar las ideas de blanco, frío y redondo. Se denominan calidades, los poderes para provocar ideas; en la medida en que son sensaciones o percepciones en nuestra comprensión, son denominadas ideas. Correctamente consideradas, las calidades que están en los cuerpos son de tres tipos:

- a) Calidades primarias: tamaño, figura, número, situación y movimiento o reposo de sus partes sólidas, son calidades intrínsecas del objeto, sea que las percibamos o no.
- b) Calidades sensibles: el poder que está en cualquier cuerpo, en razón de sus calidades primarias (insensibles), para actuar de acuerdo con una manera particular en cualquiera de nuestros sentidos y, así provocar ideas de diferentes colores, sonidos, olores, gustos, etc.
- c) Interacción entre calidades primarias y calidades sensibles: el poder que existe en cualquier cuerpo, en razón de la constitución específica de sus calidades primarias, para producir cambios en tamaño, figura, textura y movimiento de otro cuerpo, y actuar, en nuestros sentidos, de manera diferente a aquella que actuaba antes. Así, por ejemplo, el fuego tiene el poder de tornar líquido el plomo.

* Msc. Profesor del Departamento de Diseño Industrial del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Locke (8) piensa que las cualidades pueden ser correctamente denominadas calidades reales u originales, pues están propiamente en las cosas, sean o no percibidas; y de sus diferentes modificaciones dependen las cualidades secundarias. Las otras dos son apenas poderes para proceder de forma diferente, y esos poderes resultan de diferentes modificaciones de esas calidades primarias.

Sensaciones y Percepciones

Una sensación (8, p. 218) es la impresión simple que resulta inmediatamente de la acción de un cuerpo externo en cualquiera de nuestros órganos de los sentidos. Así, se considera apenas como una impresión en la mente. La percepción correspondiente puede ser entendida como la relación entre esa impresión y el cuerpo externo que es su causa. El acto de nuestra mente se denomina percepción de los sentidos de un objeto externo y en él verificamos tres puntos que son:

- a) Una cierta concepción o noción del objeto percibido;
- b) Una fuerte e irresistible convicción y creencia de su existencia presente;
- c) Una convicción y una creencia que son inmediatas, y no resultan del raciocinio.

Es imposible (8, p. 211) percibir un objeto sin tener alguna noción de lo que percibimos. Observando que la sensación agradable es provocada cuando la rosa está próxima, y la misma deja de existir cuando la rosa es alejada, entonces se concluye que cierta cualidad está en la rosa. Es, por lo tanto, el hecho de que la cualidad está en la rosa, la causa de esa sensación. Esa cualidad que está en la rosa es el objeto percibido y el acto de la mente, por el cual, la convicción y la creencia en esa cualidad es obtenida, es la que Thomas Reid (8, p. 216) denomina percepción.

La condición de satisfacción

El gerenciamiento (procedimiento de gerenciar) de la relación entre compradores y vendedores de servicios es muy semejante (Levitt 20,87) al relacionamiento (procedimiento de relacionar) entre hombres y mujeres: la venta lo que hace es consumir el enamoramiento y es el punto de partida para el matrimonio. Para gerenciar este relacionamiento y mantener clientes felices, el vendedor debe mantener una interacción constructiva con los compradores, la cual deberá ser mantenida por medio del escuchar a través de las quejas y de las necesidades futuras de los clientes. Lo que significa una interacción para comprender a los clientes, su percepción de los servicios, sus expectativas y necesidades.

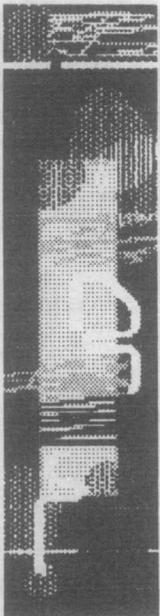
En la próxima sección se presentan diversos tipos de calidades identificables en servicios y productos (Figura 1).

Suficiencia física y sentimiento de satisfacción

En el relacionamiento entre un servicio físicamente suficiente y el sentimiento de satisfacción resultante en el cliente, el primero es juzgado por el uso de conceptos (atributos verbales) contenidos en la función del servicio, y el sentimiento (atributos no verbales) de satisfacción es juzgado con base en la intuición contenida en la afección del cliente de acuerdo con los valores del mismo. En la calidad de los servicios y productos (1), (9), (11) se pueden diferenciar tres tipos de calidades que son:

- a) Calidad unidimensional o lineal,
- b) Calidad obligatoria, compulsoria o esperada,
- c) Calidad atractiva o excitante.

La calidad unidimensional trata de la característica que, cuando plenamente



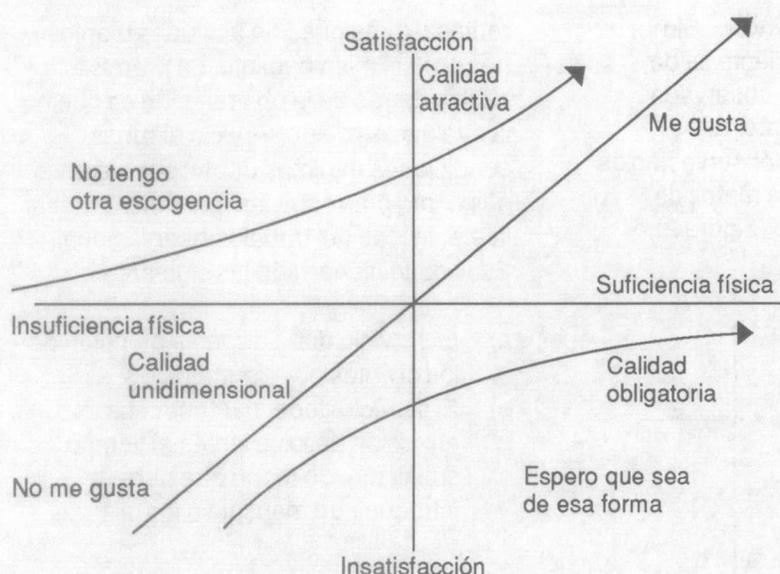


FIGURA 1.
Relación entre
suficiencia física y
sentimiento de
satisfacción (11).

incorporada proporciona satisfacción, en tanto que su ausencia proporciona insatisfacción.

La calidad obligatoria trata de la característica que, cuando se encuentra plenamente incorporada constituye una presencia obvia, en tanto que su ausencia provoca insatisfacción.

La calidad atractiva trata de la característica que cuando está plenamente incorporada, conduce a una satisfacción plena, no obstante en el caso parcial constituye un factor de resignación.

Las tres calidades anteriores constituyen los elementos funcionales y fundamentales de la calidad, no obstante las subsecuentes también podrán estar presentes, a saber:

- a) Elementos de la Calidad indiferente,
- b) Elementos de la Calidad reversa,
- c) Elementos de la Calidad ineficiente.

Los elementos de la calidad indiferente tratan de la característica que, aún plenamente incorporada o no, resulta en indiferencia de parte del cliente (9).

Los elementos de la calidad reversa tratan de la característica que, aún plenamente incorporada, provoca insatisfacción en el cliente, o aún, a pesar de ser incompleta, resulta en

insatisfacción plena en el cliente. Sucede principalmente en situaciones donde el fabricante presupone el máximo de sus esfuerzos incorporados junto a su realización, no obstante es encarada como insuficiente por la parte consumidora (9).

Los elementos de la calidad ineficiente se relacionan con respuestas de los clientes que huyen del patrón usual de comprensión, o cuya amplitud se sale del intervalo considerado. Resulta en conjeturas cuando las preguntas son formuladas de manera inadecuada, o cuando el nivel de comprensión del cliente con relación a la problemática (9) es insuficiente. En la próxima sección son presentados algunos métodos para levantar demandas de calidad en servicios.

LEVANTAMIENTO DE LAS DEMANDAS DE CALIDAD

Los elementos de la calidad en el sector de servicios tienden a incluir muchos sentimientos e impresiones subjetivas. Es necesario un poco de ingenio para aproximar las características que pueden ser expresadas numéricamente. Akao (2, p. 302) ha conducido el desdoblamiento de la función calidad (QFD) en la industria de servicios, y ha fundamentado que la calidad demandada es generalmente levantada por uno de los siguientes métodos:

- a) Levantamientos por medio del uso de cuestionarios,
- b) Los empleados de la empresa son puestos en el lugar de los clientes y así deducen las calidades demandadas,
- c) Observación y análisis de la conducta del cliente,
- d) Análisis de las demandas y quejas pasadas sugeridas por los clientes.

Cuestionario y observación de la conducta

La conducta del cliente (4,10) debe ser observada sin obstrucción antes, durante y

después de la venta del servicio. Sin obstrucción, porque si el cliente se da cuenta de que está siendo observado cambiará su comportamiento. El instrumento utilizado en la observación de la conducta del cliente es la matriz de interacción cliente-servicio (Figura 2).

		Cajas					
		1	2	3	4	5	m
C l i e n t e s	1						
	2						
	3						
	4						
	n						
Total Tj							T (gran total)
pj							P
Ti/pj							T/P

FIGURA 2. Matriz de interacción cliente-servicio(4).

Cuestionario para antes de la venta del servicio

El cuestionario previo de la venta del servicio deberá contener preguntas relacionadas con el motivo de la visita a la agencia y lo que cliente espera obtener de la visita en términos de conceptos (funciones del servicio) y en términos del relacionamiento con los funcionarios (calidades percibidas).

Observación de la conducta durante la venta del servicio

Michael Alt (3) hace diferencia entre las actitudes que son medidas con pruebas usando papel y lápiz (o situaciones de bajo estímulo) y actitudes que son manifestadas en situaciones de alta estimulación, en el punto de acción donde se concreta la venta del servicio. Parece lógico esperar dife-

rentes expresiones de actitudes u opiniones para el mismo objeto. La premisa básica detrás de la observación es que en la evaluación de un servicio algunas condiciones mínimas deben ser observadas como pre-requisitos para incrementar la efectividad del trabajo observacional. Esas condiciones son las siguientes:

- El servicio debe atraer la atención de los clientes por alguna razón,
- El servicio debe mantener esa atracción de los clientes el tiempo suficiente, de modo que permita introducir un mensaje a los clientes.

Cuestionario para después de la venta del servicio

El cuestionario después de la venta del servicio deberá levantar datos para verificar una hipótesis que está relacionada con la razón de la visita. Algunas predicciones pueden ser derivadas de esa hipótesis, los resultados obtenidos pueden ser comparados con esas predicciones, aumentando los puntos fuertes o disminuyendo los puntos débiles de la creencia en esa hipótesis.

Tratamiento de las calidades demandadas por los clientes

Una vez levantadas las calidades de los servicios en forma de comentarios, estos deben ser transformados en repalabras, sin perder su significado. El procedimiento para obtener los nuevos datos repalabreados es el siguiente:

- Convertir los comentarios de los clientes en datos repalabreados utilizando expresiones simples, limitadas a un significado simple,
- Agrupar los datos repalabreados, atribuyéndolos a una expresión que más ampliamente describa los datos. Escribir esa expresión sobre una tarjeta.

- c) Utilizar nuevas expresiones descriptivas hasta un tercer nivel de detalle aproximadamente. Agruparlas dentro de categorías similares, designando expresiones descriptivas dentro del primer y segundo nivel.
- d) Clarificar cuáles son los detalles del primer nivel de la calidad demandada. Ajustar la calidad demandada por medio de los niveles segundo y tercero de detalle, si fuera necesario.
- e) Designar números de clasificación, y organizarlos dentro de un diagrama de desdoblamiento de las calidades demandadas.

FIGURA 3.
Transformación de comentarios del cliente en repalabras sin perder el significado percibido por el cliente(2).

Este procedimiento incluye las observaciones de los clientes en lo que se relaciona con las opciones propuestas por ellos para el mejoramiento de los servicios (Figura 3).

Comentarios de cliente	Datos con nueva forma textual	Medios y observaciones hechos por los clientes

Deducción del patrón de servicio de la agencia

Para definir el patrón del servicio, se utilizan los servicios de la agencia. El objetivo es hacer comparaciones para levantar atributos no verbales de los servicios. La comparación $(n(n-1)/2)$ es hecha por medio de pares de servicios utilizando una escala de similaridad-diferencia de cinco puntos (Figura. 4).

Poder de atracción de la agencia servicios

El poder de atracción (Figura 5) de un servicio o frecuencia de paradas, puede ser observado a partir "del número de clientes de un mercado meta, que entran en una área predefinida y que paran, utilizan o se detienen en cualquier parte de la agencia durante cinco o más segundos. La matriz de interacción T_{ij} , es el modelo que provee cuatro estadísticas de interés que son:

- a) p_j/n : Poder de atracción del servicio j
- b) P/mn : Poder de atracción global de la agencia.
- c) T_{ij}/p_j : Poder para mantener la atracción del servicio j .
- d) T/P : Poder para mantener la atracción global de la agencia.

El poder para mantener la atracción es el tiempo total en minutos y segundos que cada cliente permanece en una caja. El poder para mantener está correlacionado con los atributos del funcionario y del servicio. Consecuentemente debe ser relacionado con algunos índices de tiempo requerido de utilización. Uno de estos índices es la razón entre el poder de atracción y el poder para mantener la atracción del servicio. Entonces se puede obtener la matriz de efectividad T_{ij} ; el modelo provee cuatro estadísticas de interés.

Efectividad de la Agencia de Servicios

El objetivo es observar cómo los clientes gastan su tiempo dentro de la agencia. Cada cliente es identificado por un sub-índice particular "i" y cada servicio es identificado por un sub-índice "j". La otra variable de interés es el tiempo gastado por el cliente "i" en el servicio "Tij" (mayor que cero). Una información resultante es la matriz de intensidad del servicio, la cual mide la frecuencia de clientes en un servicio ofrecido por la agencia. A partir de la matriz "Tij", las siguientes informaciones pueden ser obtenidas:

- a) T_{ij} : Tiempo total gastado por todos los clientes en la caja "j".

	Muy similar		Muy diferente		
	1	2	3	4	5
Cobranzas/Pagos	—	—	—	—	—
Cobranzas/Inversiones	—	—	—	—	—
Cobranzas/Depósitos	—	—	—	—	—
Cobranza/Saques	—	—	—	—	—
Pagos/Inversiones	—	—	—	—	—
Pagos/Depósitos	—	—	—	—	—
Pagos/Saques	—	—	—	—	—
Inversiones/Depósitos	—	—	—	—	—

FIGURA 4. Patrón de servicios y escala de similaridad(26).

		Servicios					
		1	2	3	4	5	m
C l i e n t e s	1						
	2						
	3						
	4						
	n						
Total	Tj						T(gran total)
	pj						pj/n
	P						P/mn
	Ti/pj						T/P

FIGURA 5. Matriz de efectividad de la agencia(4).

- b) Ti : Tiempo total gastado por el cliente "i" en todas las cajas.
- c) T : Tiempo total gastado por todos los clientes en todas las cajas.
- d) P : Número total de interacciones mayores que cero en todas las cajas.

Determinación de las calidades demandadas por los clientes

En esta sección son presentadas las formas de evaluación de los atributos

tangibles, los atributos intangibles y la imagen de la calidad del servicio. Las importancias relativas de las dimensiones tangibles (de los atributos verbales) del servicio son medidas en términos de frecuencias. Los atributos no verbales son medidos en términos de la correlación de los atributos comunes y de los atributos distintos. Finalmente la imagen de la calidad del servicio es medida en términos de frecuencias, utilizando un cuestionario de escogencia doble. En las siguientes secciones es presentado el objetivo de cada sección, el método utilizado, la actividad y el procedimiento propuesto.

Evaluación de las calidades primarias

La tarea de evaluar comienza con los atributos tangibles del servicio levantados en forma verbal. Cada servicio es evaluado en términos de una serie de atributos basados en una escala de conceptos. La tarea debe ser hecha sobre el patrón de servicios, juzgando cada par de servicios en términos de cada atributo basado en una escala de conceptos. Seguidamente se tienen el objetivo, el método aplicado, la actividad y el procedimiento necesarios en esta sección.

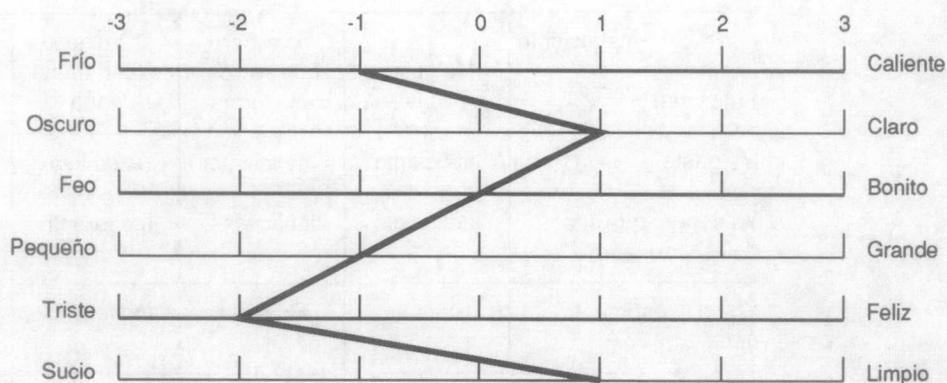
Objetivo : Evaluar los atributos tangibles del servicio.

Método : El diferencial semántico.

Actividad : Evaluar cada servicio en términos de cada atributo verbal basado en una escala de conceptos opuestos (Figura 6).

Procedimiento : Evaluar cada atributo tangible en términos de una serie de escalas de conceptos opuestos. Multiplicar cada concepto por la frecuencia de la dimensión a que pertenece el servicio, multiplicarlo por su valor en la escala, y luego dividido por el número de clientes de la muestra.

FIGURA 6.
Evaluación de atributos tangibles utilizando escalas de conceptos-diferencial semántico(22).



Evaluación de las calidades sensibles

El objetivo de esta sección es determinar la similaridad del patrón de servicios de la agencia. De acuerdo con lo siguiente:

Método : Correlacionar los atributos comunes y los atributos distintos.
Procedimiento :

- Formar un patrón de servicios $(n(n-1)/2)$ y evaluarlo basado en una escala de similaridad-diferencia de cinco puntos positivos (1 hasta 5),
- Juzgar un par de servicios a la vez,
- El orden de los pares debe ser diferente para cada cliente,
- Determinar el coeficiente de correlación producto-momento entre las medias de la similaridad entre los servicios y los atributos comunes,
- Determinar el coeficiente de correlación producto-momento entre las medias de la similaridad entre los servicios con atributos comunes y entre los servicios y los atributos distintos.
- Determinar la correlación múltiple de la similaridad entre el número de atributos comunes y el número de atributos distintos,
- Determinar la proporción de clientes que atribuyen a un servicio "X" un atributo "Y" y los servicios que comparten uno o más de un atributo.

Evaluación de la imagen de la calidad del servicio

La imagen del servicio está formada por las calidades atractiva, obligatoria y

unidimensional como elementos funcionales fundamentales. No obstante la matriz de evaluación tiene otros elementos de la calidad como son, la calidad indiferente, calidad reversa y calidad ineficiente. En la siguiente sección son presentados el objetivo, el método, la tarea y la actividad, así como dos dibujos que ilustran la condición de suficiencia física y el sentimiento de satisfacción.

Objetivo : Evaluar la calidad atractiva del servicio,
Evaluar la calidad obligatoria del servicio,
Evaluar la calidad unidimensional.

Método : Cuestionario de escogencia doble.
Matriz bidimensional (Figura 7).

Actividad : Llenar el cuestionario de escogencia doble.
Cuantificar la frecuencia de la calidad atractiva
Cuantificar la frecuencia de la calidad obligatoria
Cuantificar la frecuencia de la calidad unidimensional

Procedimiento

- Una muestra de clientes debe ser clasificada por sexo, edad, ocupación y lugar de habitación,
- Los atributos de los servicios con mayor frecuencia se escogen y se aplica el cuestionario a cada atributo.



FIGURA 7.
Evaluación de la
calidad de la
imagen del
servicio (1).

Insuficiente Suficiente	Me gusta	Yo espero que sea de esa forma	Yo no experimento nada	Yo no tengo otra escogencia	No me gusta
Me gusta	Ineficiente	Ineficiente	Atractiva	Atractiva	Unidimensional
Yo espero que sea de esa forma	Ineficiente	Ineficiente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
Yo no experimento nada	Reversa	Reversa	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
Yo no tengo otra escogencia	Reversa	Reversa	Reversa	Ineficiente	Ineficiente
No me gusta	Reversa	Reversa	Reversa	Ineficiente	Ineficiente

Suficiencia Física del Atributo	Insuficiencia Física del Atributo
1) Me gusta	1) Me gusta
2) Espero que sea de esa manera	2) Espero que sea de esa manera
3) No experimento cosa alguna	3) No experimento cosa alguna
4) No hay otra escogencia	4) No hay otra escogencia
5) No me gusta	5) No me gusta

El contenido del cuestionario es el siguiente:

- ¿Cómo se siente Usted si hay una buena actitud hacia los clientes?
- ¿Cómo se siente Usted si no hay una buena actitud hacia los clientes ?
- c) La escala semántica bipolar de suficiencia física debe tener cinco puntos.
- d) La escala semántica bipolar de insuficiencia física debe tener cinco puntos.
- e) La matriz de evaluación tendrá veinticinco (25) celdas.

Las frecuencias de las calidades con que las preguntas son contestadas deben ser situadas en cada celda. De esta forma quedan determinados los porcentajes de las calidades de la imagen del servicio según la muestra de clientes participantes.

PRESENTACION DE RESULTADOS DE UNA APLICACION

En esta sección son presentados los resultados de una aplicación parcial de la metodología propuesta. La aplicación fue desarrollada en una agencia de un Banco de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, los días 7 y 8 de diciembre de 1993. La muestra utilizada estuvo formada por 100 clientes de esa misma agencia bancaria.

Operaciones de la agencia de servicios

El objetivo de esta sección es presentar el patrón de servicios de la agencia o lugar donde los clientes intentan resolver sus problemas. De los servicios ellos perciben calidades. Los grupos de servicios de la agencia son los siguientes:

- a) Servicio de cajas
- b) Máquinas de extractos de cuentas
- c) Gerentes
- d) Apertura de cuentas y ahorro
- e) Inversiones
- f) Registro
- g) Firma de contratos
- h) Cofres de alquiler
- i) Talones y tarjetas
- j) Consultas de cuentas

- k) Cambios de dinero en la tesorería
- l) Cobranza de títulos

- a) Calidades de los empleados.
- b) Rapidez del servicio.

Levantamiento de las calidades del servicio

Los comentarios de los clientes se levantaron por medio de un cuestionario antes de la venta del servicio; se observó la conducta del cliente y se llenó una matriz de interacción durante la venta del servicio; finalmente fue contestado el cuestionario para después de la venta del servicio. El contexto fue una agencia de servicios bancarios de Florianópolis, Brasil, los días 7 y 8 de diciembre de 1993. Fue utilizado el lenguaje natural de los clientes y su participación fue voluntaria. El primer cuestionario fue aplicado antes de la venta del servicio o antes de la interacción con el empleado o máquina. La observación del cliente fue hecha durante la venta del servicio sin obstruir la conducta del cliente. El último cuestionario fue aplicado después de la venta del servicio o después de la interacción con la agencia.

La muestra utilizada fue de cien (100) clientes. Para las preguntas antes de la venta fue escogido un cliente de cada cinco, instantes antes de entrar en la agencia. Las preguntas para después de la venta solo fueron hechas a los clientes consultados antes de entrar a la agencia. Solo seis clientes consiguieron irse sin contestar el cuestionario después de la venta. Los cuestionarios utilizados fueron probados antes de ser aplicados en otra agencia bancaria, con una pre-muestra de clientes bancarios.

Calidades demandadas por los clientes de servicios

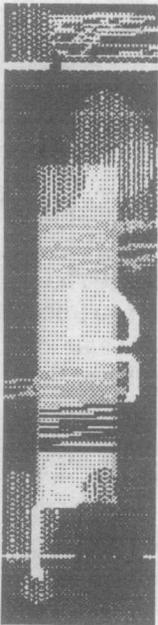
El objetivo de esta sección es levantar las dimensiones de los servicios de acuerdo a como fue explicado en la sección dos. Fueron levantados cinco grupos de calidades basadas en la similaridad gramatical (natural) de los conceptos emitidos por los clientes. Las dimensiones levantadas fueron las siguientes:

Las calidades levantadas son las respuestas a las preguntas relacionadas con lo esperado por el cliente en su interacción con la agencia en términos de sus necesidades y expectativas. Así, se levantaron 139 calidades. La dimensión calidades de los empleados, de acuerdo con la percepción de los clientes está compuesta de los siguientes atributos:

- 1) Buen atendimento
- 2) Bien atendido
- 3) Atender bien
- 4) Atendimento legal
- 5) Bien recibido
- 6) Buen tratamiento
- 7) Hablar bien con el cliente
- 8) Buena educación
- 9) Educación del funcionario
- 10) Educación
- 11) Funcionario atento
- 12) Buena atención
- 13) Simpatía
- 14) Atendimento agradable
- 15) Ambiente agradable
- 16) Gentileza de los funcionarios
- 17) Cortesía
- 18) Agilidad
- 19) Rapidez
- 20) Prestar buena atención
- 21) Dedicar atención
- 22) Más agilidad
- 23) Prestar atención cuando precisa.
- 24) Informar en forma adecuada
- 25) Preparación para casos especiales
- 26) Información para casos no usuales

En relación con la rapidez, esta dimensión del servicio, de acuerdo con la percepción de los clientes, está compuesta por los siguientes atributos:

- 1) Servicio rápido
- 2) Rapidez en el servicio
- 3) Bien rápido
- 4) Atendimento bien rápido
- 5) Rápido atendimento
- 6) Rapidez principalmente
- 7) Gustaría que sea rápido



- 8) Lo más rápido posible
- 9) Rápida atención
- 10) Más rápido
- 11) Más rapidez
- 12) Lo mínimo es que sea rápido

Observaciones planteadas por los clientes

El objetivo de esta sección es aprovechar la creatividad y experiencia de los clientes en el sentido de dar opciones para mejorar los servicios en términos de su percepción, expectativas e intereses personales. De este modo fueron levantadas las siguientes observaciones:

- 1) La caja de balances mensuales tiene funcionarios muy limitados, en un aspecto tan simple precisa consultar a un gerente para decidir.
- 2) Se debe ser más sincero con el cliente, y no hacerlo perder su tiempo al pedirle que venga a retirar el cartón magnético que no está listo.
- 3) No debe haber discriminación en el atendimento de los clientes
- 4) Las máquinas que solo sacan balances son muy lentas.
- 5) Las letras de las pantallas de las máquinas no se ven y están en movimiento.
- 6) Hay clientes que sacan hasta 5 balances de cuenta sin salir de la fila.
- 7) Gustaría que mejoren el sistema "on line".
- 8) Sería bueno introducir el sistema de balances de cuenta utilizando fax.
- 9) Sería bueno introducir un servicio como el Itau Box (caja Itau).
- 10) Sería bueno introducir un servicio como el Ahorra fila de Besc.
- 11) Es necesaria una máquina para saques fácil (saques rápidos)
- 12) Se debe modernizar más.
- 13) Se precisa de más cajas, Florianópolis creció pero este Banco no creció.
- 14) Se debe tener más dinero en las cajas.
- 15) Sería bueno descentralizar la caja de cobranzas para el lugar antiguo.
- 16) Implantar un "display" sonoro que indique cuando hay una caja desocupada.

- 17) Se debe mejorar el aire acondicionado.

Poder de atracción del servicio

El objetivo de esta fase es determinar como el cliente utiliza su tiempo dentro de la agencia, por medio de la observación sin obstruir la conducta, y utilizando la matriz de interacción cliente-servicio. Fueron levantadas dos mediciones, una del tiempo esperado y otra del tiempo real utilizado dentro de la agencia. El promedio del tiempo esperado fue de 16,36 minutos en servicios como obtener un balance de cuenta que demoró 1 minuto hasta un depósito que demoró dos horas, para una muestra de 95 clientes consultados.

En relación con el tiempo real, el promedio fue de 10,33 minutos, en servicios como sacar un balance de cuenta que demoró un minuto hasta un depósito que demoró dos horas para una muestra de 89 clientes que respondieron esa pregunta.

Interacciones cliente-servicio

Como resultado de la observación de la conducta del cliente y al llenar la matriz de interacción cliente-servicio, en forma muy clara los servicios más utilizados son los relacionados con las cajas y las máquinas para obtener saldos o balances de cuenta, las frecuencias en las 112 interacciones cliente-servicio son las siguientes:

Operación	Frecuencia
Cajas	65/112
Balances	27/112
Aplicaciones	7/112
Gerencia	4/112
Talones y Cartones	3/112
Consulta de cuenta	2/112

La matriz de interacción tiene en las columnas los "m" clientes y en las filas las

"n" operaciones de servicio de la agencia. Para llenar esta matriz a cada cliente le fue preguntado el tiempo que esperaba demorar y el tiempo real que demoró dentro de la agencia.

Desdoblamiento de las calidades demandadas

El objetivo de esta fase es desdoblar las calidades demandadas utilizando números y luego organizarlas en calidades por medio de un diagrama de árbol. Una vez convertidos los comentarios en "verbatim", deben ser agrupados y darles un encabezado a cada grupo. El desdoblamiento puede lograr hasta un tercer o cuarto nivel. Luego de clarificar el primer nivel, utilizando metapreguntas (por ejemplo lo que es para ellos "buen atendimento") los clientes aclaran los contenidos de cada concepto y, así se forman el tercer y cuarto nivel de detalle. El quinto nivel no es explicado ni presentado en este trabajo (pero está relacionado con los requisitos para un eventual re-proyecto del servicio, gerenciamiento de servicio o creación de nuevos servicios de parte del empresario de servicios). Por la frecuencia de las calidades demandadas, la satisfacción del cliente (nivel I) es desdoblada en las siguientes calidades:

Nivel II

- (1.1) Agradabilidad
- (1.2) Rapidez

Nivel III

- (1.1.1) Actitud de servicio para los clientes
- (1.1.2) Facilidades de Información
- (1.2.1) Facilidades del Ambiente
- (1.2.2) Conveniencia.

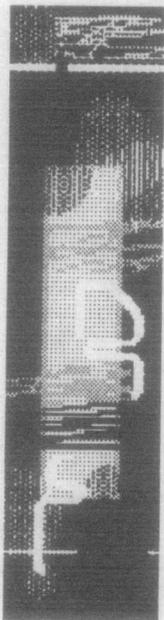
Nivel IV

- (1.1.1.1) Gentileza, amabilidad, simpatía y cortesía.
- (1.1.1.2) Amistad de los funcionarios.
- (1.1.1.3) Lenguaje, maneras de hablar.
- (1.1.1.4) Atención para el cliente.
- (1.1.1.5) Claridad en la información.
- (1.1.1.6) Maneras de recibir al cliente.

- (1.1.1.7) Privilegios especiales.
- (1.1.1.8) Servicio en circunstancias no usuales.
- (1.1.1.9) Sinceridad de los funcionarios.
- (1.1.1.10) Conocimiento de los funcionarios.
- (1.1.1.11) Gentileza de los guardas.
- (1.1.1.12) Información por teléfono.
- (1.1.1.13) Atención para ancianos, embarazadas, etc.
- (1.1.2.1) Velocidad, rapidez y agilidad.
- (1.1.2.2) Velocidad de respuesta del servicio.
- (1.1.2.3) Velocidad de las máquinas de balances.
- (1.1.2.4) Velocidad en balances mensuales.
- (1.1.2.5) Fácil lectura en máquinas de balances.
- (1.1.2.6) Movimiento de las pantallas de las máquinas.
- (1.1.2.7) Información correcta.
- (1.1.2.8) Balances por cliente sin salir de la fila.
- (1.1.2.9) Servicios rápidos.
- (1.1.2.10) Funcionarios con dominio de lenguas extranjeras.
- (1.1.2.11) Indicador sonoro para cajas libres.
- (1.1.2.12) Descentralizar cobranzas.
- (1.2.1.1) Atractividad del ambiente.
- (1.2.1.2) Sillas para espera.
- (1.2.1.3) Puestos para información.
- (1.2.1.4) Aire acondicionado y aire calentado
- (1.2.1.5) Facilidades para ancianos, embarazadas, etc.
- (1.2.1.6) Teléfono público dentro de la agencia.
- (1.2.2.1) Servicio Ahorra fila (Besc).
- (1.2.2.2) Servicio de Caja Itau (Itau Box).
- (1.2.2.3) Servicio de Balances por fax.
- (1.2.2.4) Servicio Saque fácil.

CONCLUSIONES

Este abordaje de "abajo hacia arriba" es mucho más útil para proyectar servicios, pero es preciso estimular y hacer participar a los clientes. Hay muchas empresas exitosas que deben en parte su éxito a la



participación de los clientes en la etapa de proyecto.

El enfoque permite participar tanto de la creatividad de la gerencia cuanto del espíritu empresarial en el perfeccionamiento de los servicios, en relación con las calidades unidimensional, obligatoria y atractiva de la imagen del servicio.

Todo abordaje competitivo es levantado en términos de atributos comunes y atributos distintos, sean estos atributos verbales o atributos no verbales; la similitud es muy utilizada en este tipo de acercamientos.

En cuanto a los resultados obtenidos se puede ver con claridad que los clientes tienen la certidumbre de que serán bien atendidos, pero también tienen la certidumbre de que la informatización de la agencia está muy atrasada.

Con la ayuda de un especialista en estadística se pueden perfeccionar los resultados obtenidos con esta metodología, pero su efectividad es razonablemente fuerte, tomando en cuenta el poco tiempo solicitado a los clientes, dado lo valioso que es para ellos.

Otro aspecto destacable de esta metodología, es que no trabaja solo con la imagen subjetiva del proyectista de servicios, sino que también toma en cuenta la imagen subjetiva de muchos clientes conocedores por muchos años del servicio.

Esta metodología es más directiva en términos de clientes y mercado de servicios; y menos directiva en términos de proyectistas y gerentes.

Finalmente, esta metodología sirve de apoyo a las decisiones gerenciales, pero de ningún modo puede interpretarse que las sustituye. Las decisiones y responsabilidades en la introducción de nuevos paquetes de servicios, siempre serán de empresarios, gerentes y diseñadores que proyectan e implantan esos nuevos paquetes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1- Akao, Yoji, Shigeru, Imada, Kaji, Omura et al. QC deployment of passenger

service the airline business. *Quality*, Tokyo, v. 14, n. 3, p. 68-74. 1984.

- 2- Akao, Yoji. *Quality function deployment*. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- 3- Alt, Michael. *Consumer behavior and museum exhibits*. Market Research Society London: Conference Papers, 1980a. p. 299-306.
- 4- Alt, Michael. Four years of visitors surveys at the British Museum. *Museum Journal*, London, v. 80, n. 1, p. 10-19, 1980b.
- 5- Alt, Michael, Swaw, K.M. Characteristic of ideal museum exhibits. *British Journal of Psychology*, London, v. 75, p. 25-36, 1984.
- 6- Alt, Michael, Steve, Griggs. Mind over matter. *Design*, London, v. 446, p. 42, February, 1986.
- 7- Alt, Michael, Steve, Griggs. *The ideal solution*. London: Creative Research Limited, October, 1986.
- 8- Herrnstein, Richard; Boring, Edwin. *Textos básicos de história da Psicologia*. São Paulo: Editora Herder, 1971.
- 9- Kano, Noriaki. *A qualidade atrativa e a qualidade obrigatória*. Japan: The Association for Overseas Technical Scholarship, 1982.
- 10- Kant, Emmanuel. *Crítica de la razón práctica*. Buenos Aires: Ateneo Editorial, 1951.
- 11- King, Bob. *Better designs in half time*, 3ed. GOAL/QPC, 1987-89.
- 12- Levitt, Theodore. Production Line approach to service. *Harvard Business Review*. Boston, v. 61, n. 3, p. 92, Sept./Oct., 1972.
- 13- Levitt, Theodore. Dinosaurs among bears and bulls. *Harvard Business Review*. Boston, v. 53, n. 1, p. 41, Jan./Feb., 1975.
- 14- Levitt, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. Boston, v. 53, n. 5, p. 26, Sept./Oct., 1975.



- 15- Levitt, Theodore. Industrialization of service. *Harvard Business Review*. Boston, v. 54, n. 5, p. 63, Sept./Oct., 1976.
- 16- Levitt, Theodore. Marketing when things change. *Harvard Business Review*. Boston, v. 55, n. 6, p. 107, Sept./Oct., 1977.
- 17- Levitt, Theodore. Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*. Boston,) v. 58, n. 1, p. 83, Jan./Fev., 1980.
- 18- Levitt, Theodore. Marketing of intangibles products and products intangibles. *Harvard Business Review*. Boston, v. 59, n. 3, p. 94, May./Jun., 1981.
- 19- Levitt, Theodore. Globalization of markets. *Harvard Business Review*. Boston, v. 61, n. 3, p. 32, May/Jun., 1983.
- 20- Levitt, Theodore. After the sale is over. *Harvard Business Review*. Boston, v. 61, n. 5, p. 87, Sept./Oct., 1983.
- 21- Levitt, Theodore. The case of the migrating markets. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 4, p. 12, Jul./Aug., 1990.
- 22- Osgood, Charles. Studies on the generality of affective meaning systems. *American Psychologist*, New Jersey, v. 17, p. 10-28, 1962.
- 23- Shostack, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 41, n. 2, p. 73-80, April, 1977.
- 24- Tversky, Amos; Krantz, David. The dimensional representation and the metric structure of similarity data. *Journal of Mathematical Psychology*. Michigan, v. 7, p. 572-597, 1970.
- 25- Tversky, Amos. Features of similiarity. *Psychological Review*. Jerusalem, v. 84, n. 4, p. 327-352, July, 1977.
- 26- Urban, Glen; Hauser, John et al. *Essentials of New Product Management*. New York: Printice Hall, 1987.