

**ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CARÁCTER EXPLORATORIO PARA PONER A
PRUEBA UNA HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE
RECUPERACIÓN DEL SERVICIO, EN DIRECTV COLOMBIA.**

**DIANA MARÍA BIANCHA VASCO
JAIME ANDRÉS VELASCO MELO**

**PROFESOR:
JUAN MANUEL GONZÁLEZ**

PROYECTO DE GRADO II

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2013**

Tabla de contenido

Contenido de tablas.....	3
INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA.....	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
JUSTIFICACIÓN	8
MARCO TEÓRICO.....	9
Recuperación del Servicio.....	9
Estrategias para la recuperación de un servicio	9
Métodos de evaluación del Servicio.....	11
Modelo “Servqual”	11
Muestreo.....	14
Muestreo no probabilístico	14
Los errores en los servicios y su recuperación.....	15
Evaluación de la recuperación del servicio por parte de los clientes	16
PROCEDIMIENTO.....	22
ANÁLISIS DE RESULTADOS	23
Pregunta 1.....	23
Pregunta 2.....	24
Pregunta 3.....	25
Pregunta 4.....	26
Pregunta 5.....	26
Pregunta 6.....	27
Pregunta 7.....	28
PLAN DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO.....	29
Factor Seguridad	29
Factor Confiabilidad.....	29
Factor Sensibilidad.....	30
CONCLUSIONES	31
ANEXO- ENCUESTA	34
BIBLIOGRAFÍA	36

Contenido de tablas

Gráfico 1: Factores más importantes del servicio de Directv.....	23
Gráfico 2: Calificación de importancia en las situaciones asociadas con el servicio.....	24
Gráfico 3: Situaciones de confiabilidad, calificadas por nivel de gravedad.....	25
Gráfico 4: Situación de sensibilidad, calificadas por nivel de gravedad.....	26
Gráfico 5: Situación de seguridad, calificadas por nivel de gravedad.....	27
Gráfico 6: Situación de empatía, calificadas por nivel de gravedad.....	27
Gráfico 7: Situación de elementos tangibles, calificadas por nivel de gravedad.....	28

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector del entretenimiento está dando de qué hablar en el país. Grandes compañías como UNE, CLARO y Directv, están dando la pelea por la exclusividad y la captación masiva de clientes. Dentro de sus estrategias están tratando de abarcar todo tipo de estratos, con gran variedad de productos y precios. No obstante, esa manera arriesgada de penetrar el mercado colombiano, está generando distintas fallas que afectan la marca directamente, y que proporcionan descontento en los usuarios.

En la prestación de servicios por medio de las empresas, las fallas están siempre presentes independientemente de la especificación del mismo servicio. El hecho de involucrar al cliente, la empresa prestadora del servicio está confrontada a posibles fallas que van desde la percepción de la persona, costumbres, ideales, hasta el mal manejo en el ofrecimiento del servicio. Es por esto que aquellas fallas no están dadas por la autonomía de la empresa, sino por los factores tan heterogéneos que manejan los servicios y la forma de ser acatados por los clientes. Es el mismo escenario en una empresa industrial de producción masiva; muchas veces, en el control de calidad los operarios se dan cuenta de productos defectuosos, que sin intención alguna, se filtraron en la línea productiva. En estos casos, tanto para los productos como para los servicios, debe existir una recuperación con el fin de retener al cliente, generarle credibilidad, confiabilidad y beneficios.

Para las empresas es mucho más benéfico y económico retener a sus clientes actuales satisfaciendo sus necesidades, que atraer a nuevos mediante estrategias comerciales, que en la mayoría de los casos se vuelve costosas. Del mismo modo, fallas en el servicio crea un estereotipo negativo donde el “boca a boca” va opacando la imagen de la empresa y sus habilidades en la prestación de servicios o línea productiva. Para esto, existe un concepto denominado “recuperación del servicio”, el cual pretende establecer parámetros que no desliguen al cliente de la organización y pretenda fomentar y endurecer aspectos como la satisfacción y la fidelidad.

Por todas estas razones, las empresas deben estar preparadas a cualquier plan de acción que los direcciona a la recuperación del servicio, con el fin de estar a la vanguardia de los problemas más frecuentes, solucionarlos y recuperar los clientes sin que abandonen el servicio. Para ello las organizaciones en primera instancia deben identificar cuáles son los problemas donde más incurren, cuáles le generan más abandono por parte de los clientes, y la manera de recuperar el servicio para así fidelizar y satisfacer al cliente. En el presente trabajo, bajo el soporte y coordinación de nuestro tutor Juan Manuel González, se hablará un poco de la teoría que abarca todo este panorama, la forma de recuperar a los clientes mediante estrategias que involucren la satisfacción. Para aterrizar un poco

el eje principal del proyecto, decidimos aplicar el modelo SERVQUAL para establecer los ítems más importantes que acarrearían las fallas en el servicio de la empresa DIRECTV, y las posibles soluciones que podrían darse para hacer de esta empresa de entretenimiento, un servicio con mayores niveles de satisfacción y fidelidad.

Finalmente, con base a un recorrido de trabajo teórico, investigaciones, entrevistas con empleados de la empresa, charlas con usuarios activos, entre otros, se concluyó distintos factores por los cuales hacen a Directv una empresa atractiva en el sector de entretenimiento, pero que presenta fallas en algunos servicios generales y tercerizados por otras empresas, específicamente el área de instalaciones.

Palabras claves: Servicio, modelo SERVQUAL, Directv, recuperación del servicio, fallas en el servicio.

METODOLOGÍA

En el recorrido de la elaboración del proyecto, se dividió el trabajo en dos semestres; en el primero, se trabajó en un barrido teórico, para conocer la forma que la recuperación del servicio se da en las empresas y su funcionamiento. Paralelo a ello, nos guiábamos en el trabajo de grado de Martha Paz, el cual se enfocaba en algo muy similar a este trabajo, pero centrado en el servicio de las aerolíneas de viajes. La construcción del marco teórico fue lo que se empezó a hacer en primera instancia, pues nos centramos básicamente en la esencia general de la recuperación del servicio en las empresas, la opinión de distintos autores que hablan de ello y distinta información teórica que se asemeja al tema central. Así se fue construyendo poco a poco el cuerpo teórico del documento durante los primeros meses.

Después, decidimos centrarnos en un sector específico, para después escoger la empresa que más se asemejara a ese sector; nos decidimos por el sector de entretenimiento, e inmediatamente escogimos Directv, pues uno de nosotros conocía en profundidad la empresa y tenía accesibilidad a ella. Así empezamos a construir un análisis en el servicio de la empresa, basado en el modelo SERVQUAL. Para esto, desarrollamos una encuesta con una muestra por conveniencia, ya que no era fácil encontrar personas usuarias del servicio. La intención de este trabajo de campo, era determinar las dimensiones que más impacto generaban en los usuarios con respecto al servicio. Posterior a eso, se diseñaron una serie de estrategias para la empresa, con el fin de poder reducir las fallas en el servicio y recuperar los clientes insatisfechos.

Finalmente, con el conocimiento que fuimos adquiriendo de la compañía, realizamos unas conclusiones enfocadas al impacto positivo de Directv en los usuarios, sus beneficios frente a la competencia, pero al mismo tiempo se concluyó acerca de las variables negativas que posee la empresa, y que ha hecho que la competencia haya ganado territorio en el último año.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las soluciones que podría tener en cuenta Directv, en el momento de fallar en las dimensiones más importantes para los clientes propuestas por el modelo SERVQUAL?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de recuperación del servicio basado en las dimensiones del modelo SERVQUAL identificadas como más importantes para los clientes de Directv

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las dimensiones del modelo SERVQUAL más significativas para los clientes de Directv.
2. Conocer las fallas en el servicio que son más graves para los clientes.
3. Identificar las fallas más recurrentes en el servicio que presta Directv.
4. Conocer los servicios que presta Directv.

JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación se dio para dar a conocer la funcionalidad del modelo de SERVQUAL en el sector de entretenimiento, específicamente en la empresa de DIRECTV. Al lograr identificar las dimensiones más importantes del modelo para los clientes, se espera dar soluciones específicas para dar respuesta a las faltas de manera óptima y concreta, para evitar pérdidas tanto para el cliente como para la compañía.

Este trabajo es un complemento teórico de una investigación previa realizada por una estudiante de posgrado, Martha Paz, donde su investigación se basó en la identificación de alternativas de recuperación de servicios en la industria de transporte aéreo de pasajeros. El complemento de este trabajo, fue enfocarnos en una empresa específica para evaluar las recomendaciones y propuestas ya desarrolladas en el trabajo de Paz. Por esto, se modificó la encuesta, dirigiéndola específicamente para la línea de entretenimiento enfocado en la empresa Directv. Esto se realizó para dar mayor profundidad en la investigación anterior que se tuvo del modelo SERVQUAL y lograr un enfoque de lo general a lo particular, es decir, el trabajo de Martha Paz, se enfocó en la línea de transporte aéreo, mientras que esta investigación se enfocó en la línea de entretenimiento de la empresa de Directv.

El beneficio obtenido de esta investigación fue la utilidad que brinda el modelo SERVQUAL para las empresas de servicio. Al lograr identificar las características más relevantes en cualquier servicio, por medio de las dimensiones que ofrece este modelo, se puede implementar diferentes herramientas de acción e incluso de prevención, en las fallas de los servicios.

MARCO TEÓRICO

Recuperación del Servicio

Durante el proceso de una prestación de un servicio, es normal que se cometan errores; sin embargo no es un factor que se deba dejar pasar por alto, por el contrario, al cometer una falla es necesario contar con respuestas o soluciones ante los problemas más comunes el cual se pueda amortiguar la situación. Aunque ante tales respuestas, es importante contar con un plan de herramientas necesarias que evalúen la situación y generen solución por medio de estrategias ágiles. Por esto se necesita compromiso, planeación y lineamientos claros.

Estrategias para la recuperación de un servicio

- La recuperación del servicio debe ser proactiva:

Se deben tener en cuenta todas las señales de insatisfacción que el cliente pueda estar presentando, antes de que el cliente exprese su desacuerdo.

- Los procedimientos de recuperación deben planearse

Se debe identificar los problemas más frecuentes o comunes, para formular soluciones pertinentes para el personal de servicio.

- Las habilidades de recuperación deben enseñarse

Capacitar al personal para situaciones de fallos, con el propósito de que el empleado se sienta seguro y confiado en su solución.

- La recuperación requiere de empelados facultados

Los empleados deben de estar en la capacidad de comunicar y desarrollar soluciones que satisfagan a los clientes.

Pero para identificar si el servicio fue realmente satisfactorio o no cumplió con la promesa se debe identificar conceptos claves como la calidad del servicio. Para definir este concepto es necesario evaluar dos constructos: calidad y satisfacción

“La calidad es el proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos desde una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente.”¹

“la calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las frases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios” (Imai, 1990, p 41)

Se pueden encontrar distintas definiciones de calidad, sin embargo la mayoría centran una idea general, es un proceso del producto o servicios que cumplen con el propósito o diseño para el cual fue creado o elaborado. De acuerdo a esto, la calidad del servicio es la experiencia real que tiene el cliente con el servicio, dándole un juicio personal y subjetivo de este. Son evaluaciones cognitivas y efectivas del cliente de acuerdo con el servicio.

La diferencia entre la calidad y la satisfacción es su enfoque, es decir la satisfacción del cliente es una medida a corto plazo, específicas de las transacciones, en cambio la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño². Hoffman y Bateson (2002: 45) definen: “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios.”

El proceso de calidad se forma con base a las experiencias de los clientes y a la función que se desempeñó en el servicio, es decir, si para el cliente la experiencia fue satisfactoria, la percepción de la calidad del producto será positiva. Por el contrario si se tuvo una mala experiencia muy seguramente la percepción del producto será negativa.

De acuerdo a esto, cuando se presenta una falla en el servicio, lo que se debe de efectuar es un cambio en la percepción del cliente con respecto a la calidad. Los juicios de valor de los clientes tienen una alta dependencia de la experiencia. Por esto, la calidad del servicio se construye a largo plazo con las experiencias que obtienen cada individuo. Es importante mantener en la construcción de los elementos que efectúan una calidad positiva del servicio, en constante evaluación, para que en

¹*Calidad en el servicio.* (n.d.). Retrieved from [http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad en el servicio.pdf](http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf)<http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

²Colmenares, O. (n.d.). *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio.* Retrieved from <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

un momento dado si se ocurre una falla, no genere un cambio brusco en la construcción de marca del servicio.

Métodos de evaluación del Servicio

Modelo “Servqual”

Cuando hablamos de mantener en constante evaluación la calidad en el servicio, nos referimos a distintos modelos y métodos existentes, que proporcionan un mejoramiento continuo de ella con base a las exigencias de la organización. Uno de ellos, de gran recordación en este tema, es el modelo “Servqual”, el cual mide la calidad de una empresa utilizando como herramienta un cuestionario que evalúa 5 dimensiones: Confiabilidad, Sensibilidad, Seguridad, Empatía y Elementos Tangibles. Mediante opciones de selección múltiple, en él se miden las expectativas de los clientes con respecto a un servicio y es un instrumento de mejora continua que sirve de apoyo para la comparación entre organizaciones. En esta instancia, lo que hace el modelo es medir lo que el cliente espera de la compañía prestante del servicio con base a las 5 dimensiones ya mencionadas, y se contrasta con la estimación de lo que el cliente percibe también en esas 5 dimensiones. Dado un resultado entre lo que el cliente espera y lo que percibe del servicio, se le facilita a la empresa determinar las acciones pertinentes para la mejora de calidad.

A su vez, este modelo especifica factores determinantes que condicionan las expectativas de los clientes; entre ellos están la comunicación “boca a boca” o recomendaciones de conocidos sobre el servicio, necesidades personales, relaciones anteriores que el usuario haya tenido con el servicio y comunicaciones relacionadas con el marketing que la organización proporciona con respecto a un servicio, y que inciden de manera directa con las expectativas que tiene el individuo sobre el mismo.

Finalmente, según este modelo, para que exista una deficiencia percibida por los clientes en el servicio, debe presentarse falencias en la estructuración interna de la organización para ofrecer el servicio y ponerlo en manos de los consumidores.

Cuando nos referimos a discrepancias internas, debemos afirmar que no deben existir diferencias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos, ya que si los rangos altos de una empresa no entienden las necesidades de un y expectativas de los clientes, difícilmente podrán desarrollar métodos que se relacionen con la satisfacción de un servicio. También, no deben existir diferencia entre las percepciones de los directivos y normas de calidad, ya que no basta entender las necesidades de los consumidores, sino saber aplicar las especificaciones de calidad para generar una satisfacción en el servicio. Del mismo modo, no debe existir diferencia entre la calidad del servicio y

la prestación del servicio, es decir, que la calidad de un servicio no puede ser ofrecida si los procedimientos no son llevados de la mejor forma por la organización; esto se puede presentar por diversos factores como mala capacitación a personal o diseño erróneo de procesos. En la misma línea, no debe existir diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, es decir, que para este modelo es determinante que las campañas de comunicación de las organizaciones, vayan acompañadas desde un principio por estándares de calidad, que se cumplan a la hora de prestar el servicio. De lo contrario desde la comunicación, podrían generarse predisposiciones en los consumidores si no existen elementos de calidad.

Tabla 1: Dimensiones del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN 1: CONFIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

DIMENSIÓN 2: SENSIBILIDAD

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 3: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 4: EMPATÍA

Fuente: PAZ CASTRO, Martha Eugenia. "Elaboración de un estudio de carácter exploratorio para poner a prueba una herramienta de identificación de alternativas de recuperación del servicio en la industria de transporte aéreo de pasajeros". Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de empresas. Universidad Icesi. Santiago de Cali, 2012.

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

DIMENSIÓN 5: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

Muestreo

Muestreo no probabilístico

Un muestreo no probabilístico es aquel que no se realiza bajo normas probabilísticas, es decir, durante el proceso el investigador desempeña un papel importante en la recolección de datos, pues puede dar opiniones y criterios personales. Este método a diferencia del probabilístico es más económico y no es un muestreo que sirve para dar generalidades en los resultados, pues no se tiene certeza de que la muestra sea representativa, ya que, no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. “Se caracteriza por no conocerse la probabilidad de que una unidad quede incluida en una muestra, no se puede medir el error de estimación y por lo tanto, no se pueden realizar estimaciones.”³

Hay varias formas de realizar tipos de muestreos no probabilísticos, por ahora se analizarán dos, por conveniencia y a juicio del investigador.

Un muestreo por conveniencia, se caracteriza porque el investigador selecciona intencionalmente los individuos de la muestra. La muestra cumple con los requisitos de población objeto de estudio, sin embargo no es de selección al azar. Se usan especialmente para estudios exploratorios.

Un muestreo por juicio u opinión, es cuando el investigador selecciona a los miembros de la población que pueden ser representativos para la muestra de acuerdo a su criterio.

Los errores en los servicios y su recuperación

Como todos sabemos, los servicios son totalmente distintos a los bienes tangibles tanto en la forma de relacionarse con los clientes, como en la forma de evaluarlos; un factor determinante que afecta muchas veces la calidad del servicio, son el número y tipo de problemas que los clientes han tenido, y la forma en que se ha tratado con respecto a los proveedores. Estos problemas son conocidos como “errores o fallos en el servicio”. Conociendo que la producción es un proceso simultáneo al consumo, los fallos en el servicio depende de factores como: disposición de trabajadores, capacidad del sistema del servicio o incluso el mismo comportamiento de los clientes. De este modo, podemos encontrar diversos problemas en el servicio: acciones imprudentes o no adecuadas por parte de los trabajadores, fallos en responder necesidades específicas de los clientes, fallos en el eje central de un servicio, tales como la no disponibilidad o el desarrollo de un servicio extremadamente lento.

La diferenciación de un bien tangible y un servicio, también está marcada en la solución en la prestación o incluso en la producción del mismo; con respecto al primero, muchas veces los errores pueden ser resueltos de manera simultánea y práctica, llegando al límite de cambiar el bien si es necesario. Por otro lado, debido a la intangibilidad de los servicios, los errores no pueden ser resueltos fácilmente, poniendo en peligro la relación cliente-proveedor. Es por esto que la medición de la calidad del servicio es un tema determinante para el éxito del mismo.

Cuando los clientes encuentran un descontento o fallo en el servicio, actúan de una manera negativa. Básicamente, existen tres factores reactivos que determinan la inconformidad del cliente:

- **Lealtad:** en muchas ocasiones, un cliente puede seguir teniendo una buena relación con el proveedor del servicio a pesar de una insatisfacción existente. Esta premisa puede ser explicada por varias razones, como un coste alto y salido del presupuesto para cambiar de proveedor, falta de percepción con respecto a otras opciones, restricciones locales en la elección y restricciones de tiempo o económicas. De todas formas, en este caso la lealtad es expresada de una forma diferente, donde el cliente tiene un hábito de compra permanente, pero la relación con la empresa (o proveedor) es relativamente baja.
- **Voz:** este es otro factor determinante que provoca la insatisfacción de un servicio. Se expresa mediante una queja al proveedor, explicando de manera directa o a un tercero las inconsistencias o inconformidades con respecto al servicio. Para las empresas, la forma más oportuna de presentar una queja es mediante una relación presencial y directa con el

proveedor de servicios, para así poder ofrecer una oportunidad que solucione el problema. Si existe una inconformidad con terceros, la solución se vuelve un tema muy disipado, y crea falsas especulaciones sobre el servicio en la empresa. No obstante, esa opción no es la más escogida por los clientes, ya que implica distintos factores costosos como el tiempo, el esfuerzo, el coste económico en que debe incurrir el cliente para formular la queja.

- Salida: este factor hace referencia a terminar de forma voluntaria la relación con el proveedor de servicios., y se convierte en otra de las alternativas de reacción del cliente con respecto al servicio. Esto genera un impacto negativo en la empresa, ya que le disminuiría sus ingresos futuros, un incremento en los costes para generar planes de atracción hacia nuevos clientes, una mala fama en la comunicación exterior del mercado y una mayor rotación de empleados.

Es por esto que el hecho de que las fallas en los servicios estén siempre presentes, no significa que el abandonar una empresa sea el método recurrente para los clientes. Por esta razón, el tema de la recuperación del servicio se convierte en un factor de suma importancia, que define si el cliente seguirá en contacto con los proveedores después de que se haya presentado un fallo en el servicio. De esta manera, con una adecuación eficiente en la recuperación del servicio, las empresas pueden convertir a esos clientes que presentan quejas y limitaciones, en clientes fieles y convencidos del producto. Un buen sistema de recuperación del servicio, proporciona en los clientes una percepción positiva de los servicios ya comprados y le genera un posicionamiento bueno frente a la competencia.

Evaluación de la recuperación del servicio por parte de los clientes

Al prestar cualquier tipo de servicio a los clientes, muchos factores como la disconformidad van de la mano con este concepto. Es por esto que la satisfacción con la recuperación del servicio se consigue llegando o sobrepasando las expectativas de los clientes. Dentro de este panorama, existen muchas investigaciones sobre la satisfacción del cliente centrado en la recuperación del servicio, donde se concluye un alto predominio del paradigma de la equidad relacionado con los servicios. De este modo, se considera que los factores de la equidad son antecedentes a la satisfacción del cliente y a las percepciones de disconformidad.

Al presentarse un error en el servicio, de manera automática se conlleva a la disconformidad por parte del cliente, pero podría ser todavía considerado equitativo por los esfuerzos de recuperación. Paralelamente, un servicio que llene las expectativas del cliente podría ser considerado no equitativo, como cuando el precio de un servicio es considerado alto para lo que es. Como hemos comentado anteriormente, la intangibilidad de un servicio hace que no se pueda

corregir fácilmente como en el caso de un producto. Por esta razón, en los servicios es más importante recuperar la equidad compensando al cliente de muchas maneras como ofreciendo disculpas o generando un valor adicional.

Según la teoría de la equidad (Adams, 1993), los clientes siempre evalúan las “entradas” y “salidas” que se presentan en la recuperación del servicio; aquellas “entradas” son consideradas como la suma de todos los costos a los que el cliente tiene que incurrir como la energía, tiempo, etc. hasta los costos psicológicos que muchas veces produce una falla en el servicio. La suma de todas esas “entradas” es comparada con las “salidas” que son por ejemplo la técnica utilizada para la recuperación (devolución de dinero, ofrecimiento de disculpas), la imagen asociada con la responsabilidad de la empresa en el servicio, etc., para que después el cliente evalúe las contrapartes y determine si es justo o no, y si de algún modo la estrategia le satisface.

Acorde a la teoría de la equidad, existen 3 criterios de justicia que se relacionan fuertemente con la recuperación del servicio y la equidad:

- Justicia distributiva: explica básicamente el esfuerzo hecho por el proveedor en la recuperación del servicio; en otras palabras, que recibió el cliente para compensar el error y si eso es suficiente para cubrir los costos a los que el cliente tuvo que llegar.
- Justicia de procedimiento: trata básicamente los procedimientos que se utilizan para llegar al resultado final. En otras palabras, la manera en que el proveedor del servicio resuelve los problemas, y si esas consideraciones son determinadas como justas.
- Justicia de interacción: aquí se examina la manera en que el cliente es tratado, en términos de respeto, cortesía, etc.

Las estrategias de recuperación del servicio deben ser tenidas muy en cuenta por las empresas para generar una aceptación positiva en el mercado. Aún sabiendo que los errores en los servicios son frecuentes, hay que tener siempre en mente la manera de recuperarlo, ya que de lo contrario se formaría una comunicación boca-boca con respecto a los servicios malos de la empresa, creando una mala imagen ante los consumidores. Estas estrategias son oportunidades para mejorar tanto en el desempeño organizacional, como en mantener la satisfacción del cliente muy en alto.

Al ser los servicios un bien intangible los procesos de calidad no funcionan igual que en un bien manufacturado, para identificar el nivel de calidad de un servicio se deben tener en cuenta características tanto internas como externas. Pues dentro de la entrega de un servicio se presenta una interacción constante entre el comprador y el vendedor; ya que, el cliente antes de adquirir un

servicio, tiene ciertas expectativas sobre lo que se quiere obtener y muchas veces estas expectativas se salen del rango de lo que se puede ofrecer o no son lo que realmente se les va a ofrecer. Por esto, para los proveedores es importante conocer cuáles son las expectativas que se tienen antes de adquirir el servicio para así crear una concordancia con lo que se ofrece y lo que el cliente desea obtener.

Primeramente se debe entender a qué se refiere el concepto de calidad. De acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la calidad es “la capacidad de un conjunto de características inherentes al producto, sistema o proceso para cumplir los requerimientos de los clientes u otras partes interesadas”. De acuerdo a la RAE calidad es “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Para definir la calidad de un servicio, deben existir un conjunto de atributos, características, proceso y/o requerimientos que creen un juicio de valor del consumidor con respecto a la experiencia adquirida en el servicio. La calidad, hace referencia a todo el proceso que realiza una empresa en pos de la satisfacción del cliente. Es por esto que todos los prestadores de servicios, desean ofrecer lo mejor, con los procesos de calidad más eficientes y óptimos, pues entre mejor sean los resultados obtenidos, las utilidades, ahorro en costos y cuotas de mercado serán las deseadas.

La calidad del servicio viene determinada por el concepto de calidad percibida, “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido” según Zeithaml y Berry (1985,1988)⁴. “Vincula la perspectiva del consumidor/comprador; hace referencia a un nivel superior de abstracción, más que a un atributo específico del producto o servicio”.⁵ Por esto el decir que la calidad de un servicio es buena o mala se debe a una serie de instrumentos que permiten la valoración de este concepto.

La investigación empírica realizada por PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) muestra como es la relación entre la calidad del servicio y el rendimiento de la organización. Los resultados encontrados, fueron que el factor más crítico que afecta el desempeño de una unidad de negocio es el

⁴ Casino Martínez, A. (2001). Medición de la calidad del servicio: Una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico. In *Estudios de Economía aplicada* (Vol. 18, pp. 83-104). Madrid-España: Asociación de Economía Aplicada.

⁵ Losada Otalora, M. (2007). *Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing*. (Vol. 20). Bogotá: Cuadernos de Administración. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200011&script=sci_arttext

mercado, la calidad percibida de sus productos y servicios en relación con los de la competencia (Buzzell y Gale, 1987).⁶ Dentro de una organización el hecho de conseguir clientes no es el factor principal de su desarrollo, es el de fidelizarlos, uno de los procesos más seguros para lograr esto, es el ofrecimiento de la promesa básica del servicio y valores agregados al cliente, que creen características únicas con respecto a la competencia, para lograr incrementar el nivel de satisfacción. Elevados niveles de satisfacción no aseguran que los clientes no cambien de empresa, al igual que su insatisfacción no conduce necesariamente al abandono de la relación (Ganesh, Arnold y Reynolds 2000; Hennig-Thurau y Klee 1997; Keaveney 1995).⁷

Cuando un cliente no se encuentra satisfecho con el servicio, generalmente es por la presencia de algún fallo en la entrega de éste y se deberá realizar un proceso de recuperación de un servicio que hace referencia a “entenderse cualquier acción diseñada y puesta en ejecución a fin de cambiar las percepciones negativas de clientes insatisfechos (Schweikhart, Strassery Kennedy, 1993)”⁸. Una falla genera reacciones ante el cliente ya sean positivas o negativas. “En el caso de que éste no se queje, puede decidir abandonar la relación; mientras que en el caso de que se queje y ofrezca a la empresa la posibilidad de solucionar el problema, también puede abandonar la relación, pero en esta ocasión la decisión también dependerá de la recuperación del servicio que le ofrezcan”. Probablemente el cliente tome la decisión de expresar su disconformidad con el servicio y así tomar las recomendaciones, para desarrollar medidas de mejoramiento y recuperación del servicio. Pero también se puede presentar el cliente que se encontró totalmente disconforme y no decide expresar al personal y se va para no volver a tomar ese servicio. El riesgo de tener este segundo cliente, es no conocer directamente en el paso que se falló en la entrega del servicio y la mala publicidad. Claro está que las recomendaciones de las personas que obtienen un servicio tienen un alto grado de credibilidad con respecto a las personas que nunca han tomado el servicio pero desean hacerlo. El abandono de aquellos clientes que sufren un problema en el servicio tiene un impacto en los resultados de la empresa mayor de lo que en principio podría ser previsto (Roos, Edvardsson y Gustafsson 2004). Así pues, es necesario que los directivos comprendan los antecedentes del

⁶ Parasuraman, A. A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.

⁷ Neira, C., Casielles, R., & Argüelles, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. (Spanish). *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa (CEDE) (Asociación Científica De Economía Y Dirección De La Empresa (ACEDE))*, 40143-169.

⁸ Becker, C. (2004). Estrategias de recuperación del servicio: el impacto de las diferencias culturales. (Spanish). *Hospitalidad ESDAI*, (6), 9-43.

abandono de los clientes tras un fallo en el servicio para así prevenir que sus clientes se cambien a otras empresas (Chiu, Hsieh, Li y Lee 2005).⁹

El tomar medidas correctivas frente a un fallo, puede generar un efecto de reducción del abandono. He incluso, se puede presentar la teoría de la recuperación del servicio, que significa que la satisfacción de un cliente después de un proceso de fallo y recuperación podría ser superior a la satisfacción previa al fallo. Por eso el realizar un proceso de recuperación efectivo creará un elemento principal en la reducción en la pérdida de clientes. Considerando que la recuperación del servicio es satisfactoria y el problema se solucione, el cliente que antes estaba insatisfecho puede volver a utilizar el servicio; pero si ocurre lo contrario, si el cliente recibe una recuperación insatisfactoria, probablemente abandone la relación y adquiera el servicio de otro proveedor (White y Yanamandram 2007).

Los autores Concepción Várela Neira, Rodolfo Vázquez Casielles y Víctor Iglesias Arguelles proponen algunas variables que influyen en el abandono de un servicio. Una de estas es la antigüedad de la relación, la presencia de barreras al cambio o la ausencia de alternativas atractivas sobre el comportamiento del cliente. Para determinar que tan influyente son estos factores en la retención de un cliente, se debe conocer en que se conforman cada uno de estos.

La antigüedad de la relación hace referencia a la duración de la vinculación con el proveedor del servicio (Deligonul, Kim, Roath y Cavusgil 2006). Para un cliente es importante el tiempo que lleva su relación con el proveedor, porque al ya tener una experiencia o historial de entrega de servicios, podrá ser más flexible ante las posibles fallas, sin embargo, no es un factor que determina la total fidelidad con el proveedor. Pero al saber que el proceso que se ha llevado por un tiempo prolongado ha generado un valor más que el sólo ofrecer un servicio, sino, que ya hay una relación de conocimiento de los gustos y preferencias del cliente, que al pensarse en remplazar este proveedor, esos elementos influyen en el momento de tomar la decisión.

Con respecto a la presencia de barreras al cambio que es «la percepción del cliente de la magnitud de los costes adicionales necesarios para terminar la relación actual y asegurar una alternativa» (Patterson y Smith, 2003 pág 108), es decir son todos los costos que el cliente puede presentar al

⁹ Neira, C., Casielles, R., & Argüelles, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. (Spanish). Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa (CEDE) (Asociacion Cientifica De Economia Y Direccion De La Empresa (ACEDE)), 40143-169.

cambiar un proveedor por otro. Los clientes están motivados a mantener su relación con un proveedor específico con base a restricciones o a dedicación, es decir, porque no tienen otra opción o porque quieren o desean mantener la relación (Bendapudi y Berry 1997), el proceso de cambio genera esfuerzos que se pueden evitar si el servicio se desarrolla bien.

Las alternativas atractivas hace referencia a la percepción del cliente de la probabilidad de satisfacción en una relación alternativa (Patterson y Smith 2003; Sharma y Patterson 2000), es decir, la probabilidad de encontrar otras propuestas de la competencia. Sin embargo la ausencia de alternativas atractivas es un factor que evita el abandono de un servicio. Para esto es importante contar con un servicio diferente al que la competencia ofrece, que ante los ojos de los clientes sea tan atractivo que no haya la posibilidad de obtener lo mismo con la competencia. Cuando los clientes se encuentran en una situación en la que existen alternativas atractivas, es menos probable que sean pasivos al enfrentarse a un problema (Ping 1993), ya que se arrepentirían de pasar por alto una alternativa atractiva (Seiders, Voss, Grewal y Godfrey 2005).

Es necesario comprender que aunque un servicio tenga los parámetros fundamentales para prestar un servicio de calidad que cumpla con la satisfacción del cliente, no está exento de que ocurra eventos (factores externos, tanto como el clima, tráfico, enfermedades) que impliquen desarrollar planes de recuperación de un servicio. Factores externos, imprevisibles e incontrolables casi aseguran que, incluso, los sistemas de entrega del servicio de mayor calidad, en ocasiones deben lidiar con clientes insatisfechos (Schweikhart *et al.*, 1993). Para un cliente el hecho de se presente una falla de un servicio no es lo relevante, sino, es el proceso en que el proveedor logre reaccionar y ser consciente del fallo “a largo plazo, la confianza de los clientes aumenta cuando perciben que pueden depender del prestador del servicio en las situaciones buenas y en las malas.”

PROCEDIMIENTO

Después de analizar la herramienta más propicia para la recuperación del servicio en DIRECTV como empresa de entretenimiento, determinamos que el modelo SERVQUAL y sus cinco dimensiones se acomodaba de buena forma a la medición de la calidad del servicio en esta empresa, bajo el descubrimiento de las fallas más importantes en el servicio de esta organización. De igual forma, este modelo tiene gran aceptación académica y es utilizado por diversos autores. A su vez, encontramos que los errores más relevantes en DIRECTV son:

- **Venta**

- Información no clara por parte del vendedor
- Información no detallada por parte del mismo
- No dicen requisitos de promociones
- Términos no claros y muy técnicos
- Enfocado en precio y promoción y no en beneficios

- **Instalación**

- Muy técnico, poco tiempo y no tiene información
- Poco asesoramiento de los equipos a manejar en el servicio (decodificador y control)

- **Llamada de bienvenida al servicio**

- Falta de materializar la información
- Términos no claros y técnicos
- No hay interés ni atención a la información
- Piensa en beneficios adicionales

- **Recepción de factura**

- No entiende
- No coincide con la oferta
- No percibe mes gratis (el cual se da siempre en una suscripción)

- **Atención en el call center**

- Información no clara

- Información inconsistente
- No corresponde a oferta comercial vs activación de productos
- Demora en atención
- Falta de empoderamiento para resolver un problema
- Reclamación comercial en tiempos respuesta prolongados

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta 1

Para usted, ¿cuáles son los factores más importantes del servicio que presta Directv? Nombre cinco de estos, donde el primer factor determina el más importante y el quinto factor el menos importante.

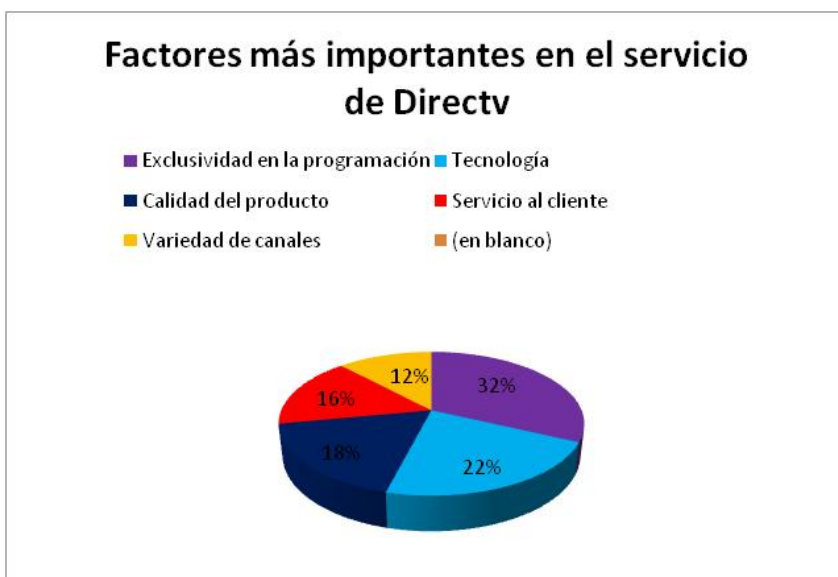


Gráfico 1: Factores más importantes del servicio de Directv

La información recolectada se agrupó en cinco factores; exclusividad en la programación, calidad del producto, variedad de canales, tecnología y servicio al cliente. De acuerdo a esto, para las personas encuestadas el factor más importante del servicio que ofrece Directv es la exclusividad en la programación, con un porcentaje del 32%, como por ejemplo, los programas que sólo ofrece Directv que la competencia no ofrece y la programación deportiva que cuenta Directv. El segundo factor más importante fue la tecnología, con un 22%, para los clientes es muy importante la calidad de imagen,

la facilidad de grabar los programas, la posibilidad de devolver unos minutos la programación, entre otros factores, que mencionaron y se relacionaron en el factor tecnológico, de los cuales Directv ofrece dentro de sus servicios. Con un 18% se encuentra la calidad del producto, el 16% corresponde al servicio al cliente, para el 16% de las personas es muy importante contar con una buena atención del personal, alta disponibilidad de soluciones de problemas, entre otros factores que se relacionan con el servicio al cliente. El 12% indica la variedad de canales, es el factor con menor porcentaje obtuvo, podría decirse que la mayoría de empresas de entretenimiento ofrecen paquetes similares de canales, sin embargo, se encuentran otros elementos más importantes en el momento de escoger a Directv como proveedor de entretenimiento.

Pregunta 2

En esta pregunta se le dan los enunciados de los elementos del modelo SERVQUAL a los encuestados, con el propósito de categorizarlos por nivel de importancia. Los resultados fueron los siguientes:

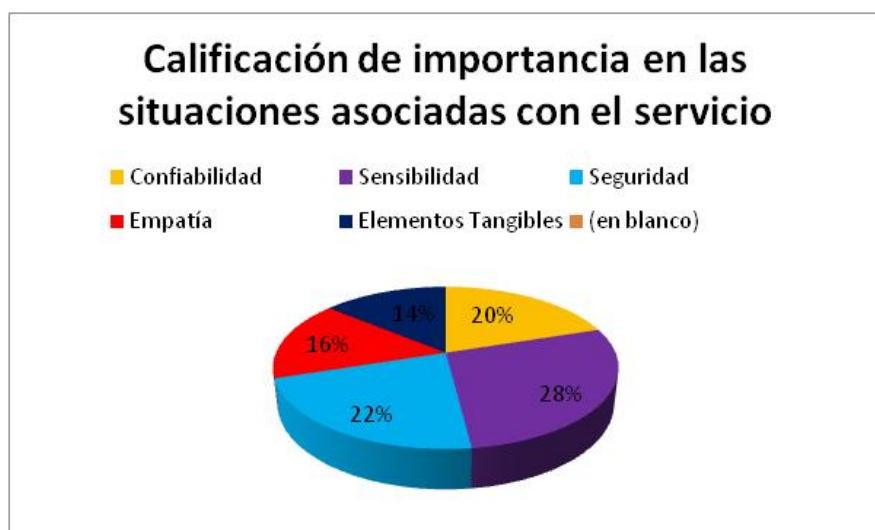


Gráfico 2: Calificación de importancia en las situaciones asociadas con el servicio

Para ellos el factor que es más importante en el servicio de Directv es la sensibilidad con un 28%, lo que indica que para los clientes es muy importante que se ofrezca el servicio rápido, disponibilidad del personal para ayudar. Para ellos lo más importante es encontrar disponibilidad y voluntad por parte de los empleados en ayudar al cliente y proporcionar el mejor servicio. El segundo factor más importante corresponde al de seguridad con un 22%, que representa el conocimiento y atención que prestan los empleados y las habilidades que poseen para inspirar credibilidad y confianza. Para los clientes es muy importante que el comportamiento de los empleados transmita confianza, que sean

amables y que demuestren suficientes conocimientos para responder las preguntas. Como tercer factor se encuentra la confiabilidad con un 20%, lo que indica que para el 20% de los encuestados es más importante que la empresa sea fiable y cuidadosa con lo que promete. Para los clientes es importante que la empresa muestre interés en solucionar los problemas, que realicen bien el servicio, que entregue el servicio en el tiempo prometido. Por otro lado el 16% consideran la empatía como factor principal, que representa la atención individualizada para los clientes. Y por último el 14%, consideran como elemento principal los elementos tangibles, el cual representa las oficinas, vestimenta de empleados, entre otros elementos. Esto indica que para las personas es menos importante los elementos tangibles ya que, el servicio que entrega Directv no dependen de la apariencia de las oficinas pues ellos poco frecuentan estas instalaciones.

Pregunta 3

En esta pregunta se plantearon situaciones hipotéticas en las que se percibe la falta del factor de confiabilidad en el servicio que presta Directv. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfico 3: Situaciones de confiabilidad, calificadas por nivel de gravedad

Según los resultados de los encuestados, para los clientes de Directv entre las faltas planteadas, la más grave es si Directv no cumpliera lo prometido con el 56%, la segunda falta con un 26%, cuando los empleados no demuestran interés en solucionar los problemas, por último el 18% si el servicio no se proporciona cuando lo prometen. Esta situación representa que en el momento en que Directv no cumpla con lo que prometido, debe de considerarse una plan de recuperación previa, ya que para los clientes es muy importante que se cumplan las promesas planteadas por el proveedor de entretenimiento.

Pregunta 4

En esta pregunta se plantearon situaciones hipotéticas en las que se percibe la falta del factor de sensibilidad en el servicio que presta Directv. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfico 4: Situación de sensibilidad, calificadas por nivel de gravedad

Para las personas encuestadas la falta más grave según el factor de sensibilidad es cuando no se atienden los reclamos en el Call Center con un 58%, seguida por 34% cuando la información del servicio dada por Directv no coincide con el servicio que presta y por último el 8% cuando no dan un servicio rápido. Es importante que el servicio que presta Directv, debe de prestar la mejor atención dentro del Call Center, ya que para los clientes el factor sensibilidad es el más importante y lo más grave es que no atiendan en el Call Center, por este motivo, se debe tomar medidas de recuperación para este tipo de fallas.

Pregunta 5

En esta pregunta se plantearon situaciones hipotéticas en las que se percibe la falta del factor de seguridad en el servicio que presta Directv. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfico 5: Situación de seguridad, calificadas por nivel de gravedad

De acuerdo con las situaciones que relacionan el factor de seguridad el 60% consideran que la falta más grave es cuando la factura no coincide con el servicio dado, el 28% cuando los empleados no muestran interés y confianza y el 12% si no dan información detallada de las promociones.

Pregunta 6

En esta pregunta se plantearon situaciones hipotéticas en las que se percibe la falta del factor de empatía en el servicio que presta Directv. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfico 6: Situación de empatía, calificadas por nivel de gravedad

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 68% consideran que esperar mucho tiempo en el Call Center es mucho más grave que los empleados no se ocupen de los intereses con un 18%. Por último para las personas es menos grave que no se preste una atención individualizada, con un 14%. De acuerdo con la pregunta 4 y esta pregunta en particular, las faltas más graves se relacionan con el servicio de Call Center. Por tal motivo, es muy importante presentar un método para solucionar posibles faltas que se podrán presentar en el Call Center.

Pregunta 7

En esta pregunta se plantearon situaciones hipotéticas en las que se percibe la falta del factor de elementos tangibles, en el servicio que presta Directv. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

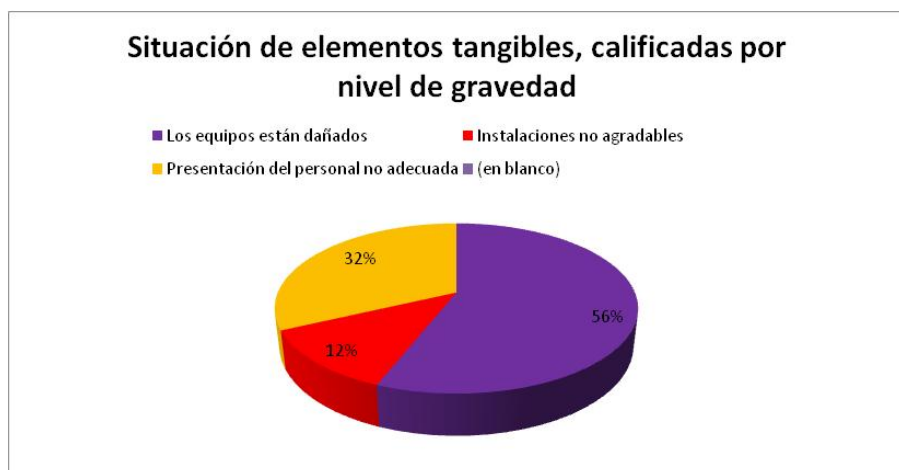


Gráfico 7: Situación de elementos tangibles, calificadas por nivel de gravedad

El 56% de los encuestados consideran que la peor falta de los elementos tangibles es sí los equipos que brinda Directv estén dañados o sean de mala calidad. El 32% consideran como la falta más grave la presentación del personal y el 12% si las instalaciones no son agradables para los clientes. Es decir, que es importante que los elementos dentro de la instalación de Directv estén en buenas condiciones, como por ejemplo el codificador, el control y la antena. Ya que estos son los elementos tangibles con los que los clientes interactúan constantemente para obtener el entretenimiento deseado, mientras que las instalaciones no son visitadas frecuentemente como el hecho de coger el control más de dos veces por semanas.

PLAN DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Con respecto a los resultados en el trabajo de campo encontramos que las dimensiones más significativas para los clientes de Directv son seguridad, sensibilidad y confiabilidad. Por esta razón, decidimos desarrollar un plan de recuperación para estas tres dimensiones:

Factor Seguridad

Dentro de esta dimensión, los usuarios de Directv expresaron una baja tolerancia con la no relación de la factura y lo que ellos pensaban que habían adquirido. Este fenómeno se ha presentado ya que las promociones del producto son muy atractivas al afiliarse, pero el cliente no es consciente de lo que tiene que pagar después del primer mes, y es por eso que manifiesta que la factura no es consecuente con el servicio que adquirió.

Para ello, como recuperación de este servicio planteamos lo siguiente: como el objetivo de la empresa es mantenerse con suscriptores activos y disminuir la tasa de deserción del producto (CHURN), se debe enganchar al cliente desde los primeros meses para que cuando llegue la factura el usuario realmente sienta que está pagando por algo que sí vale la pena. Como plan de recuperación, nosotros proponemos a Directv ofrecer un descuento entre el 10% y 20% en las facturas que no se asemejen a lo que el usuario tiene. No obstante, encontramos dentro de esta dimensión, que el problema de la gente es que está adquiriendo el servicio por impulsos emotivos donde no tiene que pagar nada, pero después que le llega la factura piensa que está mala.

Para solucionar este problema, proponemos que se elimine el plan “Venta-Instale” por parte de la red de distribuidores para mermar esos impulsos de los clientes, y en caso de que una persona se queje por la factura, ese 10% o 20% que se le descuenta en la siguiente factura, se le descontará al distribuidor tanto en la comisión de venta como en la comisión de instalación.

Factor Confiabilidad

Dentro de este factor, las personas expresaron que la falta más grave es que Directv no cumpla con lo prometido. Esto está pasando básicamente porque la empresa está dejando muy sueltos a la red de distribuidores, y son ellos los que resaltan o empeoran la imagen de la empresa.

Como plan de recuperación, proponemos establecer un variable de comisiones en el área de instalaciones de los distribuidores. Actualmente, los distribuidores ganan comisión por instalación independientemente si cumplen con los tiempos o no. Para ello, proponemos que si no se le cumple el tiempo al usuario, se le descuenta un 20% en la instalación, el cual será descontado directamente a los distribuidores. Del mismo modo, también implementaríamos un 10% más de la comisión, para

los distribuidores que logren cumplir con los tiempos durante un periodo constante, el cual podría realizarse por semanas.

Factor Sensibilidad

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidenció que para los clientes de Directv la falta más relevante es, el no ser atendido por el Call Center. La interacción que tiene Directv con los clientes por el Call Center es constante, relativamente es casi la única manera de comunicar sus inquietudes, quejas o sugerencias, y es generalmente el primer método de comunicación con la empresa. Por esta razón el servicio que se debe prestar dentro de este medio debe ser, rápido, claro, eficiente y óptimo; que el cliente no tarde mucho tiempo en ser atendido, ni tampoco en solucionar sus reclamos. Por esta razón al ocurrir fallas dentro de este factor, se deberá tener alternativas de rescate en la relación con el cliente.

Se sugiere, que al ocurrir una falta en esta dimensión se deberá realizar las siguientes alternativas: Se deberá definir un tiempo de espera dentro del Call Center que sea a fin con los clientes. Al pasarse este tiempo y el cliente aún no ha sido atendido, se darán paquetes gratuitos de cine o de futbol o eventos exclusivos de Directv. Si el cliente fue atendido por el Call Center, pero la solución de los problemas no fue rápida, sino que por el contrario pasó mucho tiempo con este tipo de comunicación, se deberá enviar un personal de apoyo técnico a la casa para tener una atención más especializada.

Otro factor importante que se deberá tener en cuenta en esta dimensión es cuando la información no coincide con el servicio. Al ocurrir esto Directv, deberá analizar la información que se le está brindando al cliente con el servicio que se les está ofreciendo, si esto no coinciden se deberá ofrecer lo que se les informó más una carta dirigida al cliente pidiendo las disculpas por el incumplimiento. Por ejemplo, si Directv informó que los tres primeros meses de servicio serán gratis, se espera que esto lo reciban los clientes, sino es así se deberá ofrecer esos meses gratuitos más una carta solicitando disculpas del no cumplimiento.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de la investigación, por medio de encuestas, charlas con usuarios, visitas a la empresa, etc. encontramos que el factor primordial es la exclusividad que tiene la empresa en muchos canales, eventos, torneos, etc. Encontramos una gran tendencia hacia el fútbol, especialmente el fútbol profesional colombiano (FPC), la liga española (Liga BBVA) y la liga inglesa (La Premiere League); muchos de los clientes compran Directv ya que el fútbol de estos países mencionados anteriormente se transmite en exclusiva y con amplios estándares de tecnología, los cuales serán explicados posteriormente. En las otras compañías de televisión, estas ligas de fútbol son transmitidas por canales como FOX SPORTS o ESPN, pero la gran diferencia con Directv, es la existencia de un canal propio (DIRECTV SPORTS), el cual logra transmitir muchos más partidos por fecha de la misma liga. En otras palabras, los otros operadores de televisión están amarrados a los canales deportivos generales, mientras que Directv con su canal, tiene la posibilidad de transmitir más de un partido por fecha, hacer un cubrimiento mayor y acomodarse a una tecnología exclusiva.

Por otro lado, y con respecto al FPC, en Enero de 2013 se firmó la creación de un canal exclusivo en deportes colombianos bajo el mandato de Directv y RCN Televisión. El objetivo de este canal es crear un tipo “FOX SPORTS” colombiano, haciendo énfasis en el fútbol local, pero también presentando noticias de los deportes a nivel internacional. Por esta razón, el canal puede transmitir varios partidos por fecha de nuestro fútbol local, teniendo un mayor cubrimiento de cada fecha, a diferencia de las otras compañías de televisión cerrada.

A su vez, encontramos que la tecnología también tiene un gran impacto en el servicio de la compañía. Esto se debe a la variedad de decodificadores que se tienen en el mercado y que varían de precios; hoy en día la calidad de la imagen es 100% digital, a diferencia de las otras compañías, es la única que presta el servicio satelital (pues las otras prestan el servicio por cable). Existen decodificadores que graban hasta 100 horas de programación desde tu control remoto o desde tu Smartphone, sin estar al frente del televisor. Recientemente, se lanzó el producto NEXUS, el cual te permite ver lo que está grabado en cualquier televisor de la casa; es decir, que si la persona graba algo en el TV del cuarto principal, puede verlo en el hall de alcobas. Es un producto enfocado a los estratos más altos, ya que para adquirirlo, todos los televisores de la casa deben ser de alta definición.

Dado a que decidimos medir el servicio con el modelo SERVQUAL, en la encuesta realizamos varias preguntas con el fin de direccionarnos en las dimensiones de este modelo, y saber para los usuarios cuales son las más importantes.

Concluimos que el mayor porcentaje (28%) cree que la sensibilidad que se tiene entre el servicio y el cliente, es clave para que una empresa sea exitosa; esto tiene que ver estrechamente con la relación que ejerce el personal de la compañía con las personas que quieren comprar el servicio o que ya lo tienen y desean alguna atención. Esto se debe a que los clientes son impacientes y siempre quieren tener la razón. En las empresas de servicios, la atención continua y exitosa, es punto clave para mantener y atraer nuevos clientes. Cuando las personas están pagando por algo, se sienten dueño de ello y creen que la atención debe ser casi que personalizada. A los clientes les afecta el orgullo factores como esperar, pagar más, que les den información errónea, entre otros.

Del mismo modo, encontramos que la dimensión de seguridad (22%) es también un factor muy importante en la prestación de un servicio para los usuarios. La seguridad que trasmite un vendedor o un asesor del call center en esta clase de servicios, es la garantía para que una persona compre el servicio o se mantenga dentro de él. Para los consumidores es muy importante que la parte humana de la compañía les genere confianza y seguridad en la información que brindan. Para ello, es muy importante que el entrenamiento y capacitación de la gente en las empresas sea continua y exitosa, con el fin de que la información que se brinda no sea juzgada, o cause algún tipo de descontento en los clientes. Gracias a que Directv trabaja con una base tecnológica cambiante, la parte humana está en constante capacitación comercial, como por módulos en la red, los cuales les permite certificarse.

Dentro de la sensibilidad en este servicio, encontramos que la falla más predominante es la atención de la línea gratuita en el call center. Para los usuarios, la demora es continua y no se brinda una solución efectiva al problema. Todo esto se combina directamente con una falla que logramos detectar dentro de la organización: muchos usuarios se quejan continuamente acerca de la poca sensibilidad que tiene la compañía con la antigüedad de los suscriptores. Diariamente aparecen promociones hasta de regalar la instalación del servicio con 3 decodificadores para atraer clientes nuevos, pero nunca se esmeran en darle beneficios a los clientes que llevan años de trascendencia en la compañía. Esa falta de sensibilidad ha hecho que el CHURN (el medidor de deserción por parte de los clientes) se haya disparado en las últimas temporadas, y la gente se esté yendo a compañías similares como UNE y CLARO. Del mismo modo, la compañía no se ha sensibilizado en precios, y la competencia está ganando fuerza y territorio cada vez más. Por esta razón, nosotros concluimos que la empresa decidió lanzar el producto PREPAGO, con el fin de captar aquellas personas en los estratos 1, 2 y 3 que quisieran tener un producto bueno de televisión y no se fueran a la competencia; nosotros pensamos que la estrategia de este nuevo producto es competir en precios con las otras compañías que han cogido mucha fuerza.

Muchas de estas compañías han ido adquiriendo parte de la tecnología de Directv sin ser un servicio satelital. Por ejemplo, CLARO tiene algunos canales en alta definición pero no 100% digital; esto ha hecho que esta compañía este penetrando fuertemente en el mercado y se vaya afianzando ante la competencia. Lo que salva a Directv en esta “guerra”, es la exclusividad en temas como el deporte, exclusivamente el fútbol.

Otro de los temas sensibles con respecto al servicio, es que las otras compañías están ofreciendo internet, televisión y telefonía en un solo paquete, reduciéndole el costo al usuario. Actualmente Directv sólo tiene un convenio con EMCALI (en la ciudad de Cali), para el tema de telefonía y se le da un 15% de descuento en ese servicio. No obstante, el internet es un vacío en Directv que las otras compañías están llenando, y que en un futuro se podrá convertir en un tema decisivo para que un cliente defina a que compañía unirse.

Por otro lado, la muestra que se tomó para realizar las encuestas fue por método de conveniencia, ya que existía un limitante en encontrar personas que fueran usuarias de Directv.

Finalmente, para futuras investigaciones, se recomienda, evaluar los planes de recuperación propuestos para los 3 factores del modelo SERVQUAL (seguridad, sensibilidad y confiabilidad), con el propósito de determinar si son significativos para el cliente y si lograría efectivamente recuperar el servicio. Al evaluar los métodos de recuperación del servicio propuesto por las personas encuestadas, se evidencia una estrategia poco factible para DIRECTV, es decir, los clientes desean que DIRECTV les recompensen por faltas que no son tan significativas con promociones altamente costosas, como por ejemplo, meses gratis de canales, decodificadores gratis, entre otros. No obstante, el modelo utilizado junto con la encuesta que diseñamos, no nos arrojó la intención de los resultados que esperábamos; la utilización del modelo SERVQUAL, nos mostró los errores en el servicio que podrían ser faltas muy graves para el cliente. Lo que se pretendía un poco, era concretar los resultados actuales y visibles que tiene la compañía, con el fin de poder realizar un procedimiento preventivo, y no tanto futurista con lo que podría ser una falla en el servicio. En pocas palabras, en la encuesta los usuarios plantearon los posibles errores más graves, pero sin centralizarlo a lo que les pasa actualmente con Directv. Del mismo modo, muy pocas personas plantearon en las preguntas abiertas algún procedimiento de solución, así que fuimos nosotros junto con empleados de Directv, quienes creamos los mecanismos de recuperación, basándonos en estándares reales y atractivos para los clientes.

ANEXO- ENCUESTA

ENCUESTA DIRECTV

De ante mano le agradecemos por su colaboración. Nosotros somos estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi y esta encuesta es para facilitarnos información para el desarrollo de nuestro proyecto de grado. La recolección de datos es netamente de carácter académico y confidencial.

1. Escala descendente

Para usted cuales son los factores más importantes del servicio que presta Directv. Nombre cinco de estos, donde el primer factor determina el más importante y el quinto factor el menos importante.

Primer factor _____
Segundo factor _____
Tercer Factor _____
Cuarto Factor _____
Quinto Factor _____

2. Califique de 1 a 5

Califique de 1 a 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante, las siguientes situaciones asociadas con el servicio de Directv

- a. Brindar servicio comprometido en forma precisa y confiada _____
- b. Buena disposición para ayudar al cliente a proporcionarle un servicio expedido y ágil _____
- c. Conocimiento y cortesía de los empleados, el cual transmita seguridad y confianza _____
- d. Cuidado y atención individualizada a sus clientes _____
- e. Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación _____

3. Califique de 1 a 3 y respuestas abiertas

Califique de 1 a 3, siendo 3 la falta más grave y 1 la falta menos grave, las siguientes situaciones. (los números no se pueden repetir)

- a. Si Directv no cumple con lo prometido _____
- b. Si Directv no muestra un sincero interes en resolver sus problemas _____
- c. Si Directv no proporciona sus servicios en el momento que promete hacerlo _____

De acuerdo a la calificación anterior, tenga en cuenta la situación que enumeró como la más grave y diga que compensación desearía recibir si Directv cometiera esta falta?

4. Califique de 1 a 3 y respuestas abiertas

Califique de 1 a 3, siendo 3 la falta más grave y 1 la falta menos grave, las siguientes situaciones. (los números no se pueden repetir)

- a. Si Directv no atiende sus reclamos en el call center _____
- b. Si los empleados de Directv no le dan un servicio rápido _____
- c. Si la información del servicio dada por Directv no coincide con el servicio que presta _____

De acuerdo a la calificación anterior, tenga en cuenta la situación que enumeró como la más grave y diga que compensación desearía recibir si Directv cometiera esta falta?

5. Califique de 1 a 3 y respuestas abiertas

Califique de 1 a 3, siendo 3 la falta más grave y 1 la falta menos grave, las siguientes situaciones. (los números no se pueden repetir)

- a. Si el comportamiento de los empleados de Directv no muestra interés ni confianza _____
- b. Si la información durante la venta no es detallada ni informan sobre las promociones _____
- c. Si la factura que le llega de Directv no coincide con el acuerdo del servicio prestado _____

De acuerdo a la calificación anterior, tenga en cuenta la situación que enumeró como la más grave y diga que compensación desearía recibir si Directv cometiera esta falta?

6. Califique de 1 a 3 y respuestas abiertas

Califique de 1 a 3, siendo 3 la falta más grave y 1 la falta menos grave, las siguientes situaciones. (los números no se pueden repetir)

- a. Si Directv no le da la atención individual _____
- b. Si Directv no se ocupada de sus intereses _____
- c. Si los empleados de Directv lo dejan mucho tiempo en espera en el call center _____

De acuerdo a la calificación anterior, tenga en cuenta la situación que enumeró como la más grave y diga que compensación desearía recibir si Directv cometiera esta falta?

7. Califique de 1 a 3 y respuestas abiertas

Califique de 1 a 3, siendo 3 la falta más grave y 1 la falta menos grave, las siguientes situaciones. (los números no se pueden repetir)

- a. Los equipos implementados para el servicio están dañados _____
- b. Las instalaciones físicas de Directv no son agradables para los clientes _____
- c. El personal no cuenta con la presentación personal adecuada _____

De acuerdo a la calificación anterior, tenga en cuenta la situación que enumeró como la más grave y diga que compensación desearía recibir si Directv cometiera esta falta?

BIBLIOGRAFÍA

- PAMIES SETÓ, Dolors. “De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente”. Libros profesionales de empresa. Edición 2004. ESIC Editorial. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=9Nk8sWMjoBcC&pg=PA95&lpg=PA95&dq=recuperacion+del+servicio&source=bl&ots=PiZ3eHeV_i&sig=S0k1Tq7oa4aHc4_BsTD-Pzyr7EQ&hl=es&sa=X&ei=_4RgUMXHIMfH0QGctICoDA&sqi=2&ved=0CEoQ6AEwBw#v=onepage&q=recuperacion%20del%20servicio&f=false
- LOVELOCK, Christopher. Wirtz Jochen. MARKETING DE SERVICIOS personal, tecnología y estrategia, 6ta ed. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2009.
- Recuperación de servicios. (2012, septiembre 5). Retrieved from <http://www.aulafacil.com/cursosfidelizacion/Lecc-33.htm>
- ALTECO, Consultores. “Modelo SERVQUAL de calidad de servicio. En línea. Disponible en; <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Calidad en el servicio. (n.d.). Retrieved from [http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad en el servicio.pdf](http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf)<http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- Colmenares, O. (n.d.). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. Retrieved from <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>
- PAZ CASTRO, Martha Eugenia. “Elaboración de un estudio de carácter exploratorio para poner a prueba una herramienta de identificación de alternativas de recuperación del servicio en la industria de transporte aéreo de pasajeros”. Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración de empresas. Universidad Icesi. Santiago de Cali, 2012.
- Casino Martinez, A. (2001). Medición de la calidad del servicio: Una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico. In Estudios de Economía aplicada (Vol. 18, pp. 83-104). Madrid-España: Asociación de Economía Aplicada.
- Losada Otalora, M. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. (Vol. 20). Bogotá: cuadernos de Administración. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200011&script=sci_arttext
- Parasuraman, A. A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.

- Neira, C., Casielles, R., & Argüelles, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. (Spanish). Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa (CEDE) (Asociacion Cientifica De Economía Y Dirección De La Empresa (ACEDE)), 40143-169.
- Becker, C. (2004). Estrategias de recuperación del servicio: el impacto de las diferencias culturales. (Spanish). Hospitalidad ESDAI, (6), 9-43.