



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“BRECHAS DE SERVICIO EN UN ÁREA DE UNA COMPAÑÍA AÉREA”

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración con
mención en Dirección de Empresas que presenta:

Martha Graciela Baca García

Asesor: Miguel Alfaro Rafols

Lima – Perú

Marzo de 2019

Índice

Índice de Figuras.....	5
Índice de Tablas	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción	9
1 Capítulo I: Planteamiento del Problema	10
1.1 Situación Problemática	10
1.2 Preguntas de Investigación.....	11
1.2.1 Pregunta General.....	11
1.2.2 Preguntas Específicas.....	12
1.3 Objetivo de la Investigación	12
1.3.1 Objetivo Especifico.....	12
1.4 Justificación	13
1.5 Viabilidad.....	14
2 Capítulo II: Marco Teórico	14
2.1 Bases Teóricas	14
2.1.1 Modelo de las Brechas del servicio.....	15
2.1.1.1 Marketing de Servicios	19
2.1.1.1.1 Aplicación del Marketing Mix en los Servicios.....	19
2.1.1.1.2 Triangulo del Marketing de Servicios.....	24
2.1.1.2 Servicios.....	27
2.1.1.2.1 Clasificación de los Servicios	27
2.1.1.2.2 Características de los Servicios e Implicaciones para el Marketing	28
2.1.1.2.3 Diferencia entre Servicios y Productos.....	29
2.1.2 Primera Brecha del Servicio: No saber lo que el cliente espera.....	31
2.1.2.1 Cliente	32
2.1.2.2 Business to Business B2B.....	33
2.1.2.3 Tiempo de respuesta.....	36
2.1.3 Segunda Brecha del Servicio: del diseño, procesos y estándares de servicio	37
2.1.3.1 Proceso.....	37

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

2.1.4	Tercera Brecha del Servicio: Desempeño del servicio.....	38
2.1.4.1	Desempeño del colaborador.....	39
2.1.5	Cuarta Brecha del Servicio: De la comunicación	40
2.1.5.1	Cliente Interno.....	41
2.1.5.2	Comunicación externa.....	42
2.1.6	Quinta Brecha del Servicio: Del cliente, diferencia entre las expectativas y la percepción.....	42
2.1.6.1	Expectativas	43
2.1.6.2	Percepción.....	44
2.1.7	Glosario.....	45
2.1.7.1	Aeronave	45
2.1.7.2	Transporte Aéreo.....	45
2.1.7.3	Compañía Aérea.....	46
2.1.7.4	Servicio Regular de Pasajeros.....	46
2.2	Antecedentes Empíricos.....	47
2.2.1	Objetivo de la investigación:.....	47
2.2.2	Metodología:	48
2.2.3	Muestra	48
2.2.4	Resultados:.....	50
2.2.5	Conclusiones:	53
2.3	Contexto.....	54
2.4	Hipótesis	57
3	Capítulo III: Metodología	60
3.1	Diseño de la investigación	60
3.2	Población y muestra.....	61
3.2.1	Población objetivo.....	61
3.2.2	Método de muestreo.....	62
3.2.3	Tamaño de la muestra	62
3.3	Método de recolección de datos.....	63
3.3.1	Instrumentos de medición	63
3.3.1.1	Método Servqual.....	63
3.3.1.2	Método de Análisis Kano.....	65
3.4	Método de análisis de datos	66

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

3.4.1	Encuesta Modelo Servqual.....	66
3.4.2	Encuesta Modelo de Análisis Kano	67
4	Capítulo IV: Prueba Piloto.....	68
4.1	Validación de instrumentos por expertos.....	68
4.2	Pre-Test.....	69
4.3	Desarrollo de Prueba Piloto	69
4.3.1	Desarrollo de Prueba Piloto Modelo Servqual: Expectativas y Percepción del cliente	69
4.3.2	Desarrollo de Prueba Piloto Modelo Kano	78
4.4	Resultados Preliminares de la Prueba Piloto.....	81
4.4.1	Resultados de Prueba Piloto Modelo Servqual: Expectativas y Percepción del cliente	81
4.4.2	Resultados de Prueba Piloto Modelo Kano.....	86
4.4.3	Resultados del Objetivo de la Investigación	88
4.4.4	Resultados de los Objetivos Específicos.....	88
5	Conclusiones.....	91
6	Bibliografía	92
7	Anexos	95

Índice de Figuras

Figura 2-1 Modelo de las Cinco Brechas de Servicio.....	18
Figura 2-2 Mezcla Aplicada del Marketing de Servicios.....	24
Figura 2-3 Triangulo del Marketing de Servicios	26
Figura 2-4 Clasificación de los Servicios	28
Figura 2-5 Diferencia entre Servicios y Productos	30
Figura 2-6 Distribución de la Muestra	49
Figura 2-7 Distribución de la Edad de la Muestra	49
Figura 2-8 Distribución del Genero de la Muestra	50
Figura 2-9 Distribución del Estado Civil de la Muestra	50
Figura 2-10 Nivel de Satisfacción de los Clientes del Comedor de las Américas	51
Figura 2-12 Tabulación de Respuestas de los Atributos del Comedor de las Américas.....	52
Figura 2-11 Valores Obtenidos por cada Atributo de la Clasificación Mejor y Peor	53

Índice de Tablas

Tabla 3-1 Ejemplo de Pregunta Funcional y Disfuncional Método Kano	67
Tabla 3-2 Ejemplo de Matriz de Clasificación del Servicio Según el Criterio del Atributo.....	68
Tabla 4-1 Resultados del Alfa de Cronbach Encuesta de Percepción.....	70
Tabla 4-2 Resultados del Alfa de Cronbach Encuesta de Expectativas	70
Tabla 4-3 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Sensibilidad.....	71
Tabla 4-4 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Fiabilidad	71
Tabla 4-5 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Seguridad	72
Tabla 4-6 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Empatía	72
Tabla 4-7 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Tangibilidad	72
Tabla 4-8 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Sensibilidad.....	73
Tabla 4-9 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Fiabilidad	73
Tabla 4-10 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Seguridad	73
Tabla 4-11 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Empatía	74
Tabla 4-12 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Tangibilidad	74
Tabla 4-13 Resultado de Correlación Entre las Encuestas de Percepción y Expectativas.....	75
Tabla 4-14 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Empatía de ambas Encuestas	75
Tabla 4-15 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Fiabilidad de ambas Encuestas	76
Tabla 4-16 Resultado de Correlación Entre las Dimensión de Seguridad de ambas Encuestas	76
Tabla 4-17 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Sensibilidad de ambas Encuestas.....	77
Tabla 4-18 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Tangibilidad de ambas Encuestas	77
Tabla 4-19 Ejemplo de Categorización del Criterio según las Respuestas	79
Tabla 4-20 Ejemplo de Tabla de Valoración del Atributo Según Criterio.....	79
Tabla 4-21 Coeficientes de Satisfacción e Insatisfacción y Test de Significancia de Fong.....	80
Tabla 4-22 Cuadro de Resultados de Encuestas de Expectativa y Percepción	82
Tabla 4-23 Tabla con Preguntas que Presentan Brechas del Servicio	83
Tabla 4-24 Preguntas que Presentaron Brechas de Servicio	83
Tabla 4-25 Resultados del Nivel de Satisfacción.....	85
Tabla 4-26 Tabla del Modelo Kano	87
Tabla 4-27 Tabla de Brechas del Servicio del Área de Grupos de la Compañía Aérea.....	88
Tabla 7-1 Encuesta Modelo Analisis Kano.....	95
Tabla 7-2 Encuesta Modelo Servqual Percepcion	97
Tabla 7-3 Encuesta Modelo Servqual Expectativa	98

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar si existen brechas del servicio en un área específica de una compañía aérea. Para este fin, se utilizarán diversas bases teóricas que permitirán analizar y entender el modelo de las cinco brechas del servicio. Mediante este modelo, se podrán identificar las posibles brechas en el proceso del servicio, las cuales pueden afectar directamente la satisfacción del cliente. El modelo propuesto parte desde la primera brecha: la del conocimiento, no saber lo que el cliente espera de la compañía; la segunda brecha: de los diseños, procesos y estándares; la tercera brecha: del desempeño del servicio; la cuarta: de la comunicación y, finalmente, la quinta brecha: del cliente, la divergencia entre la expectativa y la percepción del servicio, desde el punto de vista del cliente.

Se aplicarán dos métodos de investigación: el modelo Servqual, que ayudará a establecer si existe o no una brecha entre la expectativa y la percepción del cliente, la cual puede ocurrir si se genera una diferencia entre las expectativas del cliente y lo que finalmente obtiene, después de haber recibido el servicio; y, el método de análisis Kano, que permitirá determinar si las variables propuestas en la investigación causan o no las otras cuatro brechas en el servicio y qué valoración tiene para los clientes.

La recolección de los datos para ambos métodos de investigación se realizó mediante encuestas, cada una enfocada y siguiendo la metodología que se aplica para cada uno de los modelos mencionados.

Finalmente, se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones.

Palabras claves: Cinco brechas del servicio, Compañía aérea, Expectativa, Percepción, Servqual, Kano.

Abstract

The main objective of this research paper is to determine the existence of service gaps in a specific area of an airline. For this purpose, various theoretical bases are used to analyze and understand the model of the five service gaps. Through this model, possible gaps in the service process can be identified, which can directly affect customer satisfaction. The proposed model starts from the first gap: of knowledge, not knowing what the client expects from the company; the second gap: of designs, processes and standards; the third gap: service performance; the fourth gap: communication and, finally, the fifth gap: the customer, the divergence between the expected and perceived service from the customers' viewpoint.

Two research methods will be applied: the Servqual model, which will help establish whether or not there is a gap between the expectation and the customers' perception, which can occur if a difference is generated between the customers' expectations and what finally obtains, after the service was delivered; and, the Kano analysis method, which will determine if the variables proposed in the investigation cause or not the other four service gaps and customer valuation.

The data collection for both research methods was carried out through surveys, each one focused and following the methodology applied for each of the mentioned models.

Finally, the results obtained from the investigation and the conclusions will be shown.

Keywords: Five service gaps, Airline, Expectation, Perception, Servqual, Kano.

Introducción

En el mundo de la aviación comercial es tan competitivo como en otras industrias, las diferentes compañías aéreas buscan permanecer en vigencia y en la preferencia de sus consumidores, teniendo como objetivo principal obtener una mayor rentabilidad, (Fornell, 1992; Hallowell, 1996; Ball et al., 2004), tratando de mantenerse a la vanguardia con la finalidad de posicionarse en la mente de sus consumidores y que estos sean fieles a la marca. (Rust y Oliver, 1994; Roest y Pieters, 1997). Para ello, deben establecer diferentes estrategias en diversas áreas de la compañía, ya sea en la gerencia de ventas y marketing, servicio al pasajero, servicio a bordo, entre otros y así lograr conseguir sus objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo de determinar las brechas del servicio del área de grupos de una compañía aérea. Para ello se revisará diversas teorías que nos ayuden a entender y aplicar el modelo de las cinco brechas del servicio propuesto por Zeithaml, Berry y Parasuraman (2009). Este modelo ayuda a identificar las posibles brechas que existen en el proceso del servicio las cuales pueden afectar directamente en la satisfacción del cliente. El modelo propuesto parte desde la primera brecha: del conocimiento, no saber lo que el cliente espera de la compañía; la segunda brecha: de los diseños, procesos y estándares; la tercera brecha: del desempeño del servicio; la cuarta: de la comunicación y finalmente la quinta brecha: del cliente, que es la diferencia entre la expectativa y percepción del cliente.

1 Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 Situación Problemática

Actualmente para que las empresas puedan diferenciarse entre otras y mantenerse de manera competitiva, deben enfrentarse y adaptarse a los constantes cambios y/o nuevas tendencias, ya sea para cualquier tipo de productos, servicios, gustos, intereses, comportamiento del consumidor y las exigencias del mercado. (Fornell, 1992; Hallowell, 1996; Ball et al., 2004) Por esa razón, debemos considerar que el mercado nunca se mantiene constante, sino que por el contrario es dinámico. En consecuencia, las empresas deben cuidar en todo momento cualquier tipo de contacto con el cliente, que puede llevarse de manera directa o indirecta, con la finalidad de cubrir con las expectativas generadas por el cliente y así lograr satisfacer sus necesidades. (Kotler et Armstrong, 2003)

Revisando diversas teorías con respecto al servicio, (Duque, 2005) considera que “el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” Por ello es importante establecer estrategias que permitan mantenerse en contacto con el cliente con la finalidad de identificar sus expectativas y medir su percepción en cuanto al producto o servicio recibido.

Parasuraman et al. (1985) anota que las percepciones son la medida que más se ajusta al análisis, toda vez que no existen medidas objetivas. Las percepciones son las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido. Por lo tanto, la calidad percibida de los servicios se considera la mejor manera de conceptualizar y evaluar la calidad del servicio.

Las empresas de transporte aéreo no se encuentran ajenas a estos constantes cambios, por ese motivo deben generar estrategias que les permitan brindar a los clientes un servicio innovador, constante y moderno, cuidando siempre la calidad del servicio, buscando cubrir con sus expectativas con la finalidad de lograr su satisfacción. (Anderson y Sullivan, 1993; Anderson et al., 1994).

Pero qué ocurre si existe una brecha en el servicio, con o sin responsabilidad de la compañía aérea, o si los cambios de las estrategias generados por la empresa; ya sea en los procesos o cambios en los servicios que brinda, no cubren con las expectativas y por ende afectan la percepción del cliente. (Rust y Oliver, 1994; Roest y Pieters, 1997)

En el Perú, tenemos diversas aerolíneas las cuales cuentan con diferentes áreas entre las cuales se encuentra la de grupos.

La presente investigación busca determinar las brechas en el servicio que pueden ocurrir durante la solicitud, gestión o emisión de un grupo. Al identificar las brechas en el servicio, podremos determinar si las variables que planteamos en la investigación son la causa de las brechas. A su vez determinar si las variables son consideradas como atributos valorados por los clientes, si les son indiferentes y si son o no la causa de la generación de las brechas.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

¿Cuáles son las brechas del servicio del área de grupos de la compañía aérea?

1.2.2 Preguntas Específicas

- a) ¿Son los tiempos de respuesta son la causa de la brecha en el servicio?
- b) ¿Son los procesos internos del área la causa de la brecha en el servicio?
- c) ¿Es el desempeño del cliente interno la causa de la brecha en el servicio?
- d) ¿Es la comunicación entre el cliente interno y externo la causa de la brecha en el servicio?
- e) ¿Existe una brecha entre la expectativa y percepción del cliente?

1.3 Objetivo de la Investigación

Determinar cuáles son las brechas del servicio del área de grupos de la compañía aérea.

1.3.1 Objetivo Especifico

- a) Determinar si los tiempos de respuesta son la causa de la brecha en el servicio.
- b) Determinar si los procesos internos del área son la causa de la brecha en el servicio.
- c) Determinar si el desempeño del cliente interno la causa de la brecha en el servicio.
- d) Determinar si la comunicación entre el cliente interno y externo la causa de la brecha en el servicio.
- e) Determinar si existe una brecha entre la expectativa y percepción del cliente.

1.4 Justificación

En la actualidad existe un creciente interés de las empresas por conseguir la satisfacción de sus clientes. (Kotler et Armstrong, 2003) Esto se debe a la competencia y diversidad de opciones que los clientes pueden escoger. Para una empresa, tener a un cliente satisfecho, logrará que esta se mantenga en vigencia y pueda obtener rentabilidad a lo largo de los años. (Fornell, 1992; Hallowell, 1996; Ball et al., 2004) Basándonos en la literatura de diversos autores, podremos llevar a cabo la presente investigación, las cuales nos ayudaran a entender y aplicar el modelo de las cinco brechas del servicio propuesto por Zeithaml, Berry y Parasuraman (2009) autores del método de análisis Servqual. Este modelo nos ayudara a determinar las brechas de servicio que existen en el área de grupos de la compañía área que utilizaremos como objeto de investigación.

El modelo propuesto está contemplado por cinco brechas del servicio, las cuales parten desde la brecha: del conocimiento, no saber lo que el cliente espera con respecto al servicio que brinda la compañía; la segunda brecha: de los diseños, procesos y estándares; la tercera brecha: del desempeño del servicio; la cuarta: de la comunicación y finalmente la quinta brecha: del cliente, que es la diferencia entre la expectativa y percepción del cliente.

Para las empresas, es importante que no exista la última brecha pues esta contempla la diferencia entre las expectativas y la percepción del cliente. Algunos autores mencionan que las expectativas del cliente se anteponen a la satisfacción, por otro lado, otros mencionan que la percepción es el factor que genera la satisfacción. Churchill y Surprenant (1982) sostienen con respecto a los bienes durables que la percepción afecta directamente la satisfacción y que por el contrario las expectativas del cliente no la afectan. Sin embargo, mencionan que, en el caso de los bienes no durables, en este caso los servicios, por ser intangibles, la satisfacción está estrechamente relacionada a las expectativas del cliente y la evaluación del

desempeño o la percepción obtenida en cuanto al servicio. Por lo tanto, podemos determinar que la satisfacción vendría a ser la evaluación que realiza el cliente con respecto a un servicio obtenido, la cual podría verse directamente afectada si se cubrieron o no sus necesidades y expectativas. Sin embargo, podemos mencionar que de no determinar si existen las otras cuatro brechas, difícilmente podremos cerrar o disminuir la última.

En el presente estudio tiene como objetivo principal determinar las brechas del servicio que ocurren en el proceso del servicio del área de grupos. A su vez, determinar si las variables propuestas en los objetivos específicos son la causa de estas brechas e identificar si las variables con atributos valorados por los clientes.

1.5 Viabilidad

El presente trabajo de investigación es viable, debido a que se dispone de información bibliográfica sostenida por diversos autores, antecedentes empíricos, diversos estudios realizados que nos permitirán realizar un análisis a profundidad sobre el tema a desarrollar y poder aplicar la metodología. A su vez la facilidad para recolectar los datos de la muestra a fin de evaluar y analizar los resultados obtenidos.

Gracias a esto se podrá determinar cuáles son las brechas en el servicio del área de grupos de la compañía aérea y a su vez determinar la valoración que los clientes brinden a las variables que analizaremos.

2 Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Modelo de las Brechas del servicio

Se conoce como brechas a las deficiencias que pueden ser identificadas en el servicio brindado al cliente, la cual se manifiesta al haber un distanciamiento entre el servicio que se debería brindar con respecto al servicio finalmente brindado. (ZEITHAML et al, 1988)

Daniel Naranjo, recuperado de <http://www.slideshare.net/dfnaranjo>, quien cita (ZEITHAML et JO, 2004), define que una brecha es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que realmente se hace. A su vez, menciona que el modelo establece las diferencias entre lo que se planea hacer y lo que realmente se hace.

Por otro lado, se puede encontrar otra definición brindada por Ricardo Valenzuela, recuperado de <https://es.slideshare.net/rvalenzuelac/el-modelo-de-brechas>, quien cita a (ZEITHAML et JO, 2004), quien define a la brecha como la brecha es la diferencia entre el servicio esperado y el percibido.

El modelo de las brechas del servicio ayuda a posicionar los conceptos claves, estrategias y decisiones en el marketing de servicios tomando como punto de partida al cliente, diseñando actividades y estableciendo estrategias que la empresa debe realizar con la finalidad de cerrar o disminuir la brecha que pueda existir entre las expectativas y la percepción del cliente. (ZEITHAML et JO, 2004)

Las brechas pueden dañar la relación entre la empresa y los clientes. Por ello se debe cuidar en todo momento el diseño y la prestación del servicio. Por lo general, las empresas se enfocan en cerrar la brecha entre la expectativa y la percepción del cliente, pero para lograrlo deberán cerrar las otras brechas. (LOVELOCK, 2015)

El modelo de las brechas de servicio nace del marketing de servicios. Por ello las estrategias, actividades y decisiones claves de este tipo de marketing deben establecerse en las diversas brechas que presenta el modelo. (ZEITHAML, 2009)

A continuación, detallaremos la evolución del modelo de brechas de servicio señalado por diversos autores

De acuerdo Zeithaml, Berry y Parasuraman, citados por Lovelock et al. (2004) menciona que las cuatro brechas en el servicio son las siguientes:

1. Brecha 1: La empresa no sabe lo que el cliente espera.
2. Brecha 2: La empresa no ha elegido los diseños y estándares de servicio correctos.
3. Brecha 3: La empresa no entrega el servicio de acuerdo a los estándares correctos.
4. Brecha 4: La empresa no tiene un desempeño acorde a sus propias promesas.

Lovelock et al. (2009) citando a Zeithaml, Berry y Parasuraman, hace referencia a las cuatro brechas anteriormente mencionadas y establece que las brechas del servicio son siete y son las siguientes:

1. La brecha del conocimiento, la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que esperan los clientes.
2. La brecha de los estándares, la diferencia entre las percepciones de la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.
3. La brecha de la entrega, la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño de la empresa.

4. La brecha de las comunicaciones internas, es la diferencia entre lo que se comunica a través de la publicidad, lo que el personal de la empresa considera, el desempeño, la calidad del servicio y lo que la empresa realmente puede entregar.
5. La brecha de las percepciones, la diferencia entre lo que se entrega y lo que perciben los clientes.
6. La brecha de la interpretación, la diferencia entre lo que se promete, o se comunica y lo que el cliente cree que le prometieron.
7. La brecha del servicio, la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y su percepción en cuanto al servicio.

Lovelock et al. (2015) citando a Zeithaml, Berry y Parasuraman, modifica las brechas anteriores y establece que son las seis siguientes:

1. La brecha del conocimiento, diferencia entre lo que la empresa cree que los clientes esperan, sus necesidades y sus expectativas.
2. La brecha de la política, diferencia entre las percepciones de la gerencia con respecto a las expectativas del cliente. Esta brecha comprende la decisión de brindar o no lo que el cliente espera.
3. La brecha de la entrega, diferencia entre los estándares de entrega, el desempeño de los equipos y la operación.
4. La brecha de la comunicación, diferencia entre lo que se comunica y lo que finalmente se entrega al cliente.
5. La brecha de las percepciones, diferencia entre lo que se entrega y lo que los clientes perciben.
6. La brecha de la calidad del servicio, diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y la percepción del servicio.

La presente investigación tomará como referencia el modelo de brechas propuesto por los autores del Servqual, Zeithaml, Berry y Parasuraman (2009). El

cual se enfoca en las necesidades del cliente, la experiencia del servicio y la percepción del cliente. Este modelo identifica cinco brechas que se originan al momento de la entrega del servicio, las cuales pueden influir en la evaluación final que realizan los clientes en cuanto al servicio. Se elaborará la investigación en base a este modelo de brechas debido que considera que en los otros modelos propuestos se clasifica como brecha alguna característica que está considerada dentro de las cinco brechas del modelo que se aplicará.

A continuación, las cinco brechas del servicio que proponen los autores de Servqual:

1. La brecha del conocimiento, no saber lo que el cliente espera.
2. La brecha del diseño, de los procesos y los estándares.
3. La brecha del desempeño del servicio.
4. La brecha de la comunicación.
5. La brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Figura 2-1 Modelo de las Cinco Brechas de Servicio

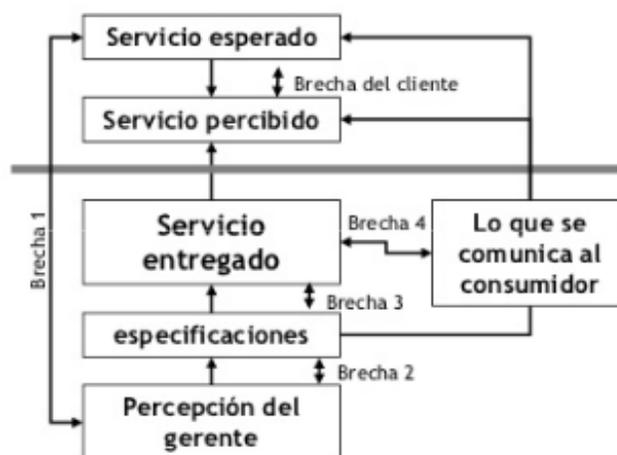


Imagen recuperada de Daniel Naranjo (2009) Modelo de brechas de calidad en el servicio recuperado de <http://www.slideshare.net/dfnaranjo>, quien cita (ZEITHAML et JO, 2004)

El modelo de las brechas de servicio, permite identificar los puntos críticos en el proceso del servicio y determinar los momentos claves en los que se originan los diversos quiebres en el servicio.

2.1.1.1 Marketing de Servicios

Como menciona Rafael Nuñez en su libro “Marketing en el siglo XXI” (2010), el marketing de servicios debe interpretarse como una ampliación al concepto que se conoce tradicionalmente. Por ello lo define como el proceso de intercambio entre los consumidores y la empresa encargada de brindar el servicio, con la finalidad de satisfacer la demanda o las necesidades de los consumidores, para ello debe adecuarse a las características de un determinado sector o nicho. Este tipo de marketing puede ser aplicado para empresas del sector turismo, de seguros, consultoras, entre otras, las cuales se dedica a los bienes de consumo.

Nuñez a su vez sugiere que, para poder entender el concepto de este tipo de marketing, es necesario profundizar en el concepto de servicio. Esto se debe a que puede ser confundido con un elemento complementario al producto y que muchas veces interpretado como servicio complementario.

2.1.1.1.1 Aplicación del Marketing Mix en los Servicios

Antes de profundizar en la aplicación de este tipo de Marketing Mix, se debe considerar que los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, con lo que se puede inferir, que los clientes o consumidores forman parte importante del proceso de producción. A su vez mencionar que el principal elemento que diferencia al servicio es la intangibilidad; ya que estos no pueden ser percibidos a través de los

sentidos. (MUÑIZ, 2010). Por ello, los clientes buscan encontrar algún elemento tangible en el servicio que reciben con la finalidad de comprender y recordar la experiencia del servicio.

El Marketing Mix que se conoce por lo general, es el de la combinación de las 4 Ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esta mezcla es utilizada por lo general en el mercado de bienes. Sin embargo, existen 3 razones por las cuales se decidió realizar una adaptación. Hernández Bravo Juan. (2005). *Teoría del marketing de servicios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-marketing-de-servicios/>

La primera razón es que los elementos de la mezcla tradicional fueron diseñados para la industria manufacturera, por ello estos no se acomodan a las organizaciones encargadas de brindar servicios, donde la característica de la intangibilidad, la tecnología que se utiliza y el cliente son elementos fundamentales.

La segunda razón es que este no tiene el campo suficiente para poder atender las necesidades del sector del servicio, y esto se debe a las características particulares que tienen los servicios.

Por último, sus dimensiones no son lo suficientemente amplias para el marketing de servicios debido a que dentro de las 4 Ps no se encuentran considerados los elementos fundamentales en la entrega y prestación de un servicio.

Por las razones mencionadas, se realizó la modificación del marketing mix con la finalidad de poder adaptarlo al marketing de servicios. A la mezcla original se le agregaron 3 nuevos elementos, obteniendo ahora 7: Producto, Precio, Plaza y Promoción, Personas (personnel), Evidencia física (physical evidence) y Proceso (process).

A continuación, se menciona y definirá los 7 elementos del Marketing Mix de los servicios:

1. Producto:

En este punto, es importante distinguir entre los bienes y servicios. Con respecto a los bienes, al ser adquiridos, los clientes esperan obtener beneficios que cumplan con las expectativas generadas y esto logre su satisfacción. Sin embargo, debemos considerar que, al adquirir un servicio, los beneficios que ofrecen no necesariamente cubrirán las expectativas del cliente o lograrán su satisfacción.

Por ello, con respecto a los servicios, al ser considerado un producto, cuando es ofrecido se debe tomar en cuenta la calidad y el nivel con el que se entregan. A su vez también se necesitará considerar aspectos como las marcas que se utilizan, garantías y servicios post-venta.

2. Precio:

Para toda empresa, el precio es el factor más importante que se debe considerar dentro de las estrategias del marketing, convirtiéndose en un elemento del cual se tomaran diversas decisiones. Por ello en el rubro de los servicios, para poder determinarlo, se debe considerar también los costos, la competencia y la demanda.

Por otro lado, por las características que tiene los servicios, por ejemplo, con respecto a la intangibilidad, muchas veces se dificulta que el cliente pueda comprender la relación entre el precio y el servicio que recibe, lo que muchas veces podría convertirse en un riesgo si no se cubrieron con sus expectativas.

3. Plaza:

Esta variable hace referencia a la manera en que la empresa pone sus ofertas y brinda accesibilidad a sus clientes. Dentro de los servicios, esta variable no es tan considerada debido a que por lo general está relacionada a los bienes tangibles.

Por ello, generalmente cuando se habla de la plaza en marketing de servicios, se relaciona a venta directa como el método más frecuente. Sin embargo, en este tipo de rubro, el uso de intermediarios es mucho más frecuente y por ello no existe uniformidad en las funciones que se realizan.

4. Promoción:

La variable promoción en el marketing de servicios busca en captar el interés en el servicio y en la empresa, con la finalidad de diferenciarse de la competencia, mostrar los beneficios que brinda, tratar de mantener a sus clientes y captar nuevos.

Debido a las características de los servicios como la intangibilidad, hace que la comunicación sea un poco más complicada al momento de buscar que los clientes perciban la calidad de los mismos.

Por ello, las empresas de servicios deben desarrollar estrategias de comunicación cuidando la publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción. A su vez no se debe dejar de lado la estrategia de marketing 2.0 debido al auge de las redes sociales.

5. Personas:

Con respecto a los servicios, debemos considerar que estos no pueden ser desligados de las personas; debido a que son ellas las que los brindan. Por ello son la pieza clave en los procesos, lo que permitirá que la empresa logre diferenciarse y posicionarse con el tiempo.

Para las empresas de servicios en las áreas comerciales o de ventas, el personal tiene contacto directo con el cliente, por ello el trato que brinden es crucial; ya que puede influir en la calidad percibida. Para ello se debe capacitar al personal con la finalidad que este sea realizado de manera efectiva y eficiente.

6. Procesos:

Los procesos pueden ser definidos como los mecanismos o rutinas para la prestación de servicios que podrían o no afectar la calidad del servicio percibido.

Por lo general, en el sector de los servicios podríamos pensar que existe homogeneidad al momento de brindarlos y que incluso se pueden brindar de la misma forma entre empresas competidoras, por lo que hacerlo de forma diferenciada es fundamental.

7. Evidencia Física:

Esta es la variable que está adquiriendo mayor importancia debido a que pueden ayudar a mejorar la percepción de los clientes. Esto se debe a que los clientes pueden hacerse una idea o llevarse la impresión de la empresa gracias a sus locales, infraestructura, accesorios, disposición, colores, olores, carteles, banners, folletería, etc.

Cuando se habla del diseño y creación del ambiente de las empresas de servicio, esta debe ser una acción planificada debido a que hace referencia al contexto físico y no físico en el que se realiza el servicio y donde el cliente interactúa con la empresa. En este punto se debe incluir cualquier factor que influya con la realización y comunicación del servicio.

Por ello con respecto a las empresas que cuentan con varias sedes o franquicias, todas trabajan bajo la misma imagen o diseño, lo que se conoce como dossier de interiorismo que es brindar una imagen homogénea en todos los establecimientos.

Figura 2-2 Mezcla Aplicada del Marketing de Servicios

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Características físicas del producto	Tipo de canal	Mezcla promocional	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Número	Términos
Empaque	Ubicación de los establecimientos	Selección	Diferenciación
Garantías	Transporte	Entrenamiento	Descuentos
Líneas de producto	Almacenamiento	Incentivos	Bonificaciones
Marca	Administración de Canales	Publicidad	
		Objetivos meta	
		Tipo de medios	
		Tipo de anuncios	
		Fuera del mensaje Publicitario	
		Promoción de ventas	
		Publicidad no pagada	
Personas	Evidencia Física	Proceso	
Empleados	Diseño del local comercial	Flujo de actividades	
Reclutamiento	Equipo	Estandarizadas	
Empleados	Señalización	Personalizadas	
Entrenamiento	Vestuario de los empleados	Número de pasos	
Motivación	Otros tangibles	Simple	
Recompensas	Reportes	Complejo	
Trabajo en equipo	Tarjetas del negocio	Participación del cliente	
Clientes	Estados de cuenta		
Educación	Garantías		
Entrenamiento			

Fuente: VALARIE A. ZEITHAML; MARY JO BITNER. *Marketing de Servicios: Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. México, MCGRAW HILL, 2002. p. 24

2.1.1.1.2 Triángulo del Marketing de Servicios

El triángulo del marketing de servicios muestra los tres grupos que trabajan relacionados entre sí con la finalidad de desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. (ZEITHAML et JO, 2004)

En los vértices del triángulo, se ubica a la organización, los clientes y los proveedores. Entre los vértices se encuentran los tres tipos de marketing que se pueden llevar a cabo con la finalidad de que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.

El objetivo principal de las actividades es el de formular y cumplir las promesas que se ofrecen a los clientes. Por ello con respecto a los servicios, estos tres tipos de actividades nos ayudaran a construir y mantener una relación con los clientes.

A continuación, se explicarán los tres componentes del marketing de servicios:

1. Marketing Externo:

Son las técnicas de gestión de empresas y de comercialización de productos y servicios de los bienes tangibles de consumo masivo y tiene como objetivo principal el captar clientes potenciales. Para ello aplica la publicidad, ofertas, promociones, determinación de precios, entre otras.

Con respecto a las empresas de servicios, los esfuerzos de este tipo de marketing ayudan a establecer estrategias con la finalidad de comunicar a sus clientes las promesas que están dispuestos a ofrecer, como las entregaran y lo que los clientes esperan recibir.

Por ello los empleados que ofrecen los servicios, el diseño, la infraestructura y los procesos transmiten, comunican y los ayuda a ubicarse dentro de las expectativas de los clientes. A su vez, las garantías del servicio y la constante comunicación con los clientes ayudan a comunicar las promesas del servicio. Sin embargo, deben tener cuidado en que las promesas ofrecidas sean exageradas.

2. Marketing Interactivo:

Busca mantener una relación con el cliente con la finalidad de que sigan consumiendo el servicio. Por ello deben seguir manteniendo el nivel de calidad lo

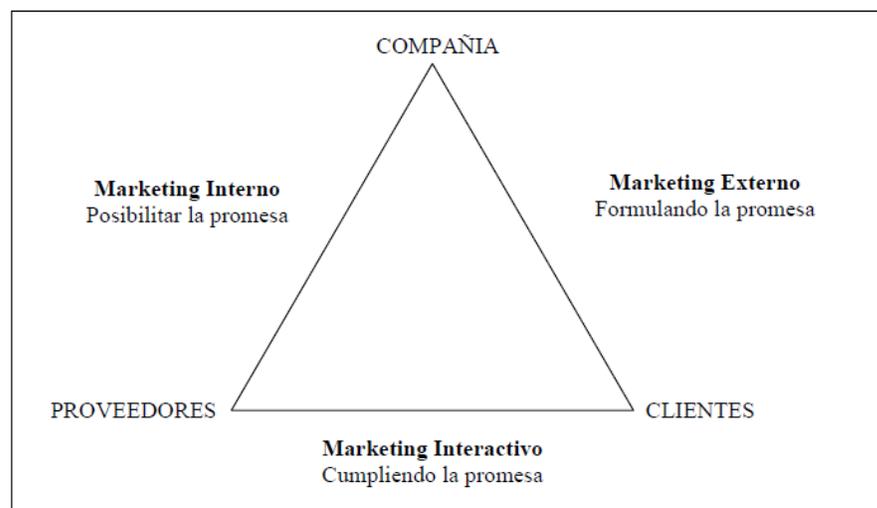
cual permita satisfacer sus expectativas. Un punto importante es cumplir con lo que la empresa promete a los clientes.

Con respecto a los servicios, este tipo de marketing ocurre en el momento de la verdad, cuando el cliente se pone en contacto con la empresa, se produce el servicio y cuando se consume.

3. Marketing Interno:

Este tipo de marketing se realiza dentro de la empresa y busca mantener la satisfacción del cliente interno. Para ello se pueden aplicar diversos tipos de estrategias como capacitación al personal, programas de reconocimiento entre otros. Esto con la finalidad de mantener un alto estándar de calidad logrando así una estrecha relación entre la satisfacción del personal y la del cliente.

Figura 2-3 Triangulo del Marketing de Servicios



Fuente: Adoptado de Mary Jo Bitner "Building Service Relationships: It's All about Promises", Journal of the Academy of Marketing Science 23, 4, 1995, pp. 246-251; Christian Gronroos, Service Management and Marketing, Lexington, Lexington Books, 1990 y Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8a. ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ: 1994, P. 470

2.1.1.2 Servicios

Según la Real Academia de la Lengua Española se pudo encontrar las siguientes definiciones de servicios [16] “Organización y personal destinados a cuidar intereses p satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.” [17] “Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal.”

A continuación, se mencionarán algunas definiciones de diversos autores:

El servicio es la acción o conjunto de acciones que satisfacen una necesidad específica de un cliente. A su vez, este genera una experiencia psicológica en el cliente la cual estará determinada por la forma en como la empresa proveedora de servicio la brinde. (MULLER, 2003)

Actividades identificables e intangibles las cuales tienen como objetivo principal brindar satisfacción a los clientes con la finalidad de cubrir sus deseos y necesidades. (WILLIAM, 2007)

Son las actividades económicas las cuales no están relacionadas a un producto perse, generalmente son consumidas al momento de ser producidas a las cuales se les agrega un valor agregado, las cuales generalmente son intangibles. (ZEITHAML, 2002)

La Asociación Americana de Marketing define los servicios como las actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen para la venta o se proporcionan en relación con la venta de los productos.

2.1.1.2.1 Clasificación de los Servicios

Podemos encontrar la siguiente clasificación de los servicios según la economía:

Figura 2-4 Clasificación de los Servicios

Transporte y servicios públicos Transporte ferroviario Transporte de pasajeros local e interurbano Transporte marítimo Transporte aéreo Transporte de carga Comunicaciones Telefonía y telégrafos Transmisiones de radio y televisión Servicios de energía eléctrica Financieros, de seguros y bienes raíces Instituciones Bancarias Corredores de valores, mercancías y servicios Agentes de seguros Bienes raíces	Servicios de Gobierno y Municipales Otros servicios Servicios empresariales Hoteles y otros sitios de alojamiento Servicios personales Servicios de salud Servicios legales Servicios educativos Servicios sociales Organizaciones y asociaciones Servicios diversos de reparación Servicios domésticos privados Servicios de recreación y esparcimiento
---	--

Fuente: VALARIE A. ZEITHAML; MARY JO BITNER. *Marketing de Servicios: Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. México, MCGRAW HILL, 2002. p.4.

2.1.1.2.2 Características de los Servicios e Implicaciones para el Marketing

A continuación, se mencionarán las características de los servicios, (ZEITHAML, BITNER et GREMLER, 2009):

- **Intangibilidad:**

Los servicios son intangibles; debido a que no se pueden tocar, sentir o llevar. La intangibilidad es la característica que puede distinguir un servicio de un producto. Por ello, para las empresas que brindan servicios esta se vuelve todo un desafío; ya que no es nada fácil poder unificar atributos tangibles y ofertarlos de forma intangible.

- **Heterogeneidad/variabilidad:**

Debido a su naturaleza, los servicios son totalmente diferentes, cada servicio brindado es único y diferente, no puede ser repetido, inclusive si se tratara de la misma empresa o colaborador. A diferencia de los productos que son producidos de manera homogénea sin importar la cantidad de unidades, los servicios no corren con la misma suerte.

- **Perecedero:**

Los servicios no pueden ser almacenados, guardados o devueltos, quiere decir que son utilizados una vez que son brindados. Por ello una vez que el servicio es prestado al consumidor es consumido por completo y no puede ser brindado a otro.

- **Inseparabilidad:**

Los servicios son consumidos al mismo tiempo de ser producidos.

2.1.1.2.3 Diferencia entre Servicios y Productos

Por lo general las estrategias y herramientas que se implementan para procesar o poder brindar algún tipo de servicio son adaptadas para ambos casos, es importante definir ambos e identificar sus diferencias. Por ello es importante especificar cada una de sus características.

Partiendo de las características de los servicios mencionados en el punto anterior, se puede determinar las siguientes conclusiones:

- Los servicios no pueden ser percibidos a simple vista.
- Los servicios no pueden ser estandarizados, ningún servicio puede ser igual.

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

- Los servicios no se pueden ser probados o no se puede obtener una muestra antes de ser adquiridos, por ello no pueden ser devueltos.
- Los servicios no pueden separar el servicio del momento en que son consumidos.
- Los servicios no se pueden ser almacenados, intercambiados ni transportados.
- Los servicios son perecibles, deben ser utilizados en el momento que son consumidos, no de manera posterior.
- Al brindar un servicio, el cliente está en contacto directo con la empresa, lo que no necesariamente ocurre con los servicios.
- A diferencia de los productos, al recibir un servicio, el cliente forma parte de la producción.
- Los servicios son difíciles de valorar, por ello existen diversas propuestas.
- La gestión de los servicios es más compleja que la de los productos.

Figura 2-5 Diferencia entre Servicios y Productos

PRODUCTOS	SERVICIOS	IMPLICACIONES PARA EL MARKETING
Tangibles	Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden inventariarse. • Los servicios no pueden patentarse. • Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. • Es difícil determinar su precio.
Estandarizados	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. • La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. • No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
Producción separada de consumos	Producción y consumo simultáneos	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la transacción y la afectan. • Los clientes se afectan unos a otros. • Los empleados afectan el resultado del servicio. • La descentralización puede ser fundamental.
No perecederos	Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil producirlos masivamente. • Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. • Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: VALARIE A. ZEITHAML; MARY JO BITNER. *Marketing de Servicios: Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. México, MCGRAW HILL, 2002. p.15

Las características que se mencionan justifican que se emplee un marketing diferente al de los bienes de consumo. Sin embargo, se requiere implementar estrategias que puedan ser aplicadas al servicio prestado. Por ello, el marketing de servicios es sumamente importante, debido a que gracias al servicio que brindan las empresas pueden fijar el precio, donde el diferenciarse de las otras empresas dedicadas al mismo rubro adquiere un rol fundamental.

2.1.2 Primera Brecha del Servicio: No saber lo que el cliente espera

Esta brecha a su vez es conocida como la del conocimiento, y establece la diferencia entre las expectativas que tiene el cliente en cuanto al servicio y lo que comprende la empresa respecto a ello. (ZEITHAML, BITNER 2002)

Esta se origina cuando esta última no conoce cuales son las expectativas o las necesidades del cliente. A su vez la empresa carece de información con respecto a sus clientes o no existe una interacción. Esto generalmente ocurre cuando las empresas no tienen una orientación hacia la investigación de mercados, la información con la que cuentan es insuficiente o no está enfocada a la calidad del servicio.

A su vez, no existe una comunicación ascendente, esto quiere decir que no se logra una interacción entre los clientes, los empleados y los gerentes. Por ello si la empresa no se enfoca en la relación, comunicación o en la retención de sus clientes y no pone énfasis en este punto, la empresa no sabrá cómo solucionar problemas o como compensar a sus clientes cuando ocurra algún quiebre en el servicio.

Por ello, la empresa debe realizar una investigación del mercado cada cierto tiempo con la finalidad de conocer las expectativas del cliente. Para ello se deben

utilizar diversas estrategias como visitas a los clientes, encuestas, seguimiento a las llamadas o por medio de sistemas de quejas o feedbacks.

Por ejemplo, las visitas a los clientes, las cuales son usualmente utilizados por las empresas de servicios. Con ellas, las empresas pueden obtener información valiosa con respecto a los beneficios y atributos que esperan en cuanto al servicio. Sin embargo, estas tienen un alto costo debido a que llevarla a cabo implica el tiempo de ejecución, el costo de transporte y el tiempo de emplea. Por ese motivo se sugiere realizarlo de manera anual.

Por otro lado, tenemos a los sistemas de quejas con los cuales la empresa puede identificar a los clientes insatisfechos, determinar los aspectos negativos. Estos pueden ser atendidos a través de la página web de la empresa.

2.1.2.1 Cliente

Según la real academia de la lengua española, definimos cliente como “[1] Persona que utiliza los servicios de un profesional o empresa”.

El artículo publicado por Ivan Thompson (julio, 2009) Definición de Cliente, recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>, plantea la siguiente definición “Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.” Esta definición parte de la bibliografía de diversos autores y publicaciones las cuales mencionaremos a continuación con la finalidad de ampliar el concepto.

- American Marketing Association (A.M.A.), define al cliente como "el comprador potencial o real de los productos o servicios".
- The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.
- En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer".

A su vez en su publicación Thompson hace referencia a Khotler (2003) haciendo las siguientes consideraciones:

- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.

2.1.2.2 Business to Business B2B

La presente investigación, tomará como objeto de investigación al área de grupos de una compañía aérea, la cual brinda atención a diversas agencias de viajes, por ello hacemos menciona la siguiente definición.

La mayoría de las empresas de bienes o servicios realizan el tipo de negocio B2C - Business to Consumer, quiere decir que se enfoca en el consumidor final.

El B2B es el acrónimo que hace referencia a los modelos de negocio que realizan transacciones de bienes o brindan servicios entre dos empresas. Por lo general se relaciona a empresas de comercio mayoristas o canales indirectos, por lo que la empresa no busca comunicarse con su cliente final sino con distribuidores, partners, socios estratégicos, entre otros. Esta definición fue obtenida del portal: <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b>.

Por ello, es muy importante que las empresas tengan claras las diferencias entre B2B y el B2C con la finalidad de poder definir las estrategias a emplear, debido a que al ser negocios totalmente diferentes, el aplicar la misma estrategia los podría llevar al fracaso.

El artículo publicado por Guillermo Perezbolde (enero, 2017) 6 Diferencias entre el Marketing B2B y B2C, <https://www.merca20.com/6-diferencias-marketing-b2b-b2c/>, menciona lo siguiente:

1. La lógica del producto:

Se debe enfocar en las ventajas o los atributos por el cual adquirirán el producto o servicio más allá del valor emocional o sentimental. Por ello es importante tener en cuenta la comunicación, ofreciendo las ventajas competitivas, características principales y los atributos que los diferencian de la competencia.

2. Más racional que emocional:

Las estrategias del B2B deben estar más orientadas a la parte racional que a la emocional. Por ello antes que se realice el proceso de compra, se debe pasar por un proceso de análisis en el cual se evalúan las diversas opciones con la finalidad de justificar porque se adquiere el producto o se escoge el servicio.

3. El lenguaje puede ser más técnico:

A diferencia del B2C, en este caso podemos emplear un lenguaje técnico o especializado al momento de comunicar las ventajas o atributos de los productos o servicios.

4. La información es vital:

En este tipo de negocio, lo mejor es brindar la mayor la información posible y de manera oportuna; ya que esto ayudará en la toma de decisiones. Esta información puede ser brindada de diversas formas, mediante textos, folleterías, imágenes o videos informativos con la finalidad dar a conocer las ventajas del producto o servicio.

5. Los tiempos son distintos:

A diferencia del B2C, donde las compras por lo general se dan por impulsos, en el B2B, gracias al análisis, la adquisición o toma de decisión con respecto al producto o servicio puede demorar un poco más. En algunos casos puede tardar días o semanas.

6. La creatividad es indispensable:

Al tratarse de un negocio entre dos empresas, muchas veces se cree que basta solo con la información que se brinda o se publica en la web o un brochure, por ello se debe innovar al momento de querer brindar información o comunicar algo que deseamos que la otra empresa sepa. No debemos olvidar que esta debe ser brindada de forma precisa y en el momento adecuado.

2.1.2.3 Tiempo de respuesta

Con respecto la primera brecha, la presente investigación se enfocará en el tiempo de respuesta que espera al cliente, por ello se hará una breve definición en cuanto al servicio.

El artículo publicado Juan Manuel Guerra, “Tres consejos para mejorar los tiempos de respuesta al cliente”, recuperado de <http://www.glidea.com.ar/blog/3-consejos-para-mejorar-los-tiempos-de-respuesta-al-cliente>, menciona que el tiempo de respuesta forma parte fundamental en la atención al cliente. Lo define como el periodo de tiempo que transcurre entre que el cliente realiza el requerimiento y el momento en el que el ejecutivo de la empresa da la respuesta y/o solución al requerimiento.

A su vez menciona que cuanto más grande es la organización, debe establecer estrategias con respecto a ello como formalizar o establecer los tiempos de respuesta debido a que, al contar con gran cantidad de trabajadores, procesos o incluso la alta rotación del personal, podría dificultarlo. Por ello sugiere que, al formalizarlos, se realiza una buena práctica la cual mejora la relación con el cliente.

2.1.3 Segunda Brecha del Servicio: del diseño, procesos y estándares de servicio

Esta brecha se origina cuando las empresas no diseñan bien sus procesos, los estándares no son correctos, los procesos no están bien establecidos, no se encuentran sistematizados, son indefinidos o simplemente son vagos. (ZEITHAML, BITNER 2002)

Puede ocurrir también si los procesos establecidos solo se encuentran enfocados en la empresa y no en lo que el cliente quiere o realmente espera. A su vez si la empresa no cuenta con un ambiente de servicio apropiado lo cual impide transformar las expectativas del cliente en tangibles.

Para lograr cerrar esta brecha, la empresa deberá definir o establecer los procesos de servicios con total claridad, formalizarlos, evitar simplificarlos o dejarlos incompletos. A su vez, definir los estándares adecuados con la finalidad de que el personal pueda entender cuáles son prioritarios o cuales no pueden ser transables.

Otra manera de eliminar esta brecha es a través de la comunicación entre las diversas áreas de la empresa, todo el personal deberá estar informado, alineado o tener el conocimiento en cuanto a los procesos con la finalidad que tengan la misma visión en cuanto al servicio que se brinda y como podrían ser mejorados.

2.1.3.1 Proceso

Con respecto la segunda brecha, la presente investigación se enfocará en los procesos del área, por ello se hará una breve definición en cuanto al servicio.

En el artículo “Gestión por procesos aplicada a empresas de servicios” recuperado de <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/la-gestion-por-procesos-aplicada-a-empresas-de-servicios>, menciona el proceso es la actividad o conjunto de actividades que se encuentran ligadas entre sí, las cuales emplean el uso de diversos recursos los cuales deben ser controlados con la finalidad de obtener resultados. A su vez, clasifica a los procesos en dos tipos:

- Procesos de negocios: los que aportan valor al cliente, como son los comerciales.
- Procesos de soporte: los que no aportan valor al cliente. Sin embargo, son necesarios para el funcionamiento del negocio, como son los de asistencia, gestión de incidencias o reclamos.

Por ello, las empresas deben implementar estrategias en función a la gestión de los procesos, la misión de estos deberá ser establecidos en base a las expectativas de los clientes en lugar de solo enfocarse en los objetivos de la empresa.

2.1.4 Tercera Brecha del Servicio: Desempeño del servicio

Esta brecha se comprende entre periodo el desarrollo de los estándares del servicio, los cuales contemplan los procesos que se realizan para brindar el servicio y lo que finalmente el cliente recibe.

Podemos inferir que esta brecha está más enfocada al cliente interno, su productividad, eficiencia, como se encuentran diseñados los procesos y si fueron comprendidos de forma adecuada.

Esta brecha puede producirse por varios motivos. Por ejemplo, si el personal no entiende con claridad los procesos o los objetivos de la empresa. A su vez no se encuentra identificado con la cultura de la misma. Los empleados se encuentran

insatisfechos; ya sea porque no son reconocidos o porque consideran que el salario no es injusto. Por otro lado, si la selección del personal no es la adecuada, si el personal no cumple con el perfil de la compañía, si existe una tecnología deficiente para que los empleados puedan realizar sus funciones o si la empresa no puede brindar un buen servicio cuando hay alta demanda, no existe trabajo en equipo, etc.

Todos los motivos mencionados anteriormente, están ligados estrechamente al factor humano, es por ello que se debe poner énfasis en el desarrollo de los funcionarios de la empresa.

Para poder cerrarla, la empresa deberá incentivar al personal mediante reconocimientos, salarios justos que vayan a corte al mercado, buscar que se encuentren satisfechos. A su vez, capacitarlos con la finalidad de que puedan realizar sus funciones de manera adecuada, estas capacitaciones deban estar orientadas a la atención del cliente o la calidad en el servicio.

Por otro lado, incentivar el trabajo en equipo, realizar diversas actividades con la finalidad de integrar al personal y establecer vínculos en el ambiente de trabajo.

Con respecto a las empresas de servicios, existe un vínculo entre la satisfacción del personal y la mejora de la satisfacción del cliente. Esto quiere decir que cuando el personal se siente a gusto en su lugar de trabajo, siente apoyo o cuenta con un equipo que lo respalde, estará dispuesto a brindar un servicio de calidad. (ZEITHAML et BITNER, 2002)

2.1.4.1 Desempeño del colaborador

Con respecto la tercera brecha, la presente investigación se enfocará en el desempeño del colaborador, por ello se hará una breve definición en cuanto al servicio.

CHIAVENATO (2000) define el desempeño como todas las acciones o comportamientos que realizan los empleados con el fin de lograr los objetivos de la organización. A su vez, afirma que el buen desempeño es la fortaleza más grande dentro de la organización.

Por otro lado, BITTEL (2002) plantea que el desempeño está influenciado directamente por las expectativas del empleado con respecto al trabajo y sus actitudes hacia los logros de los objetivos de la empresa.

GUISELLI (1998) señala que el desempeño está influenciado por cuatro factores como la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol y las oportunidades para realizarse.

GALICIA (2001) afirma que el personal debe poseer aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar el trabajo, poseer pericias para el control de equipos, interpretación de procedimientos y asimilar la innovación tecnológica lo que ayudara al desarrollo de nuevas oportunidades.

Por ese motivo es importante que el colaborador se sienta reconocido y para ello la empresa deberá cuidar en todo momento que este se encuentre a gusto motivándolo, incentivando a su desarrollo personal, capacitándolo; ya que así tendrá un buen desempeño lo que finalmente favorecerá a la empresa.

2.1.5 Cuarta Brecha del Servicio: De la comunicación

Esta brecha comprende las diferencias entre la entrega del servicio y la comunicación que brinda la empresa a sus clientes con respecto al servicio. Por lo general, esto ocurre cuando la empresa no es honesta en cuanto al servicio que ofrece o porque los mensajes que envía no son claros. Por otro lado, no podemos dejar de lado que muchas veces las empresas con la finalidad de captar más clientes pueden prometer demasiado y finalmente no logran cumplir con sus promesas.

Un factor muy importante por el que ocurre esta brecha es por la falta de marketing interno e interactivo, quiere decir que no comunican de manera adecuada a su personal lo que se busca como empresa y por otro lado que al comunicarse con sus clientes les ofrecen promesas exageradas o los precios se fijan de manera inadecuada y pueden generar expectativas en los clientes.

Por otro lado, está la comunicación entre los ejecutivos de la empresa y los clientes, y como ellos transmiten o brindan la información en cuanto al servicio. A su vez, se debe educar a los clientes informando de manera oportuna las características del servicio que ofrece la empresa, que recursos serán utilizados y el tiempo que se empleará para la elaboración del producto o servicio.

Por ello la empresa debe tratar de controlar la comunicación y enfocarse en lo que desea que sepa el cliente; ya sea a través de la publicidad, comunicados o a través de su personal.

2.1.5.1 Cliente Interno

La presente investigación, intentará determinar si existe una brecha entre la comunicación entre el cliente y el personal, por ello se brindará la definición del cliente interno.

Por cliente externo nos referimos a las personas o negocios que compran bienes y servicios a una empresa determinada. Por lo general utilizamos la palabra cliente para esta definición. Por otro lado, se define al cliente interno como al empleado de la empresa u organización que brinda el producto o servicio. (ZEITHAML et BITNER, 2002)

2.1.5.2 Comunicación externa

BARTOLI (1992) define a la comunicación externa como el conjunto de acciones informativas entre los agentes internos y externos de una empresa, puede realizarse con los clientes, proveedores, inversionistas, etc., con la finalidad de reforzar la relación con la compañía. Teniendo como objetivo mejorar la imagen de la marca frente a sus grupos de interés.

Por otro lado, SALDRIGAS (2006) la define como la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno con los del externo, el cual puede llevarse a cabo ser de manera particular o general.

A su vez BARTOLI (1992) menciona que existen tres tipos de comunicación externa; pero para la presente investigación se tomará como referencia la comunicación externa operativa, la cual está definida como la comunicación vinculada o relacionada con la actividad que se realiza de forma diaria con el público de la organización. Lo que quiere que es la comunicación que realiza el personal diariamente durante la operación.

2.1.6 Quinta Brecha del Servicio: Del cliente, diferencia entre las expectativas y la percepción

Esta brecha se determina entre las expectativas y la percepción del cliente. Las expectativas se definen tomando como punto de referencia las experiencias previas y por otro lado las percepciones como las evaluaciones que realizan los clientes al recibir el servicio.

Debemos mencionar que esta es la brecha es la más importante debido a que al cerrarla finalmente se brindaría un servicio de calidad. Las empresas tienen como meta eliminar o disminuir la distancia ya que al cerrarla se entregará un servicio con calidad. Para ello, se deben eliminar las brechas anteriores; ya que ellas podrían interferir en la percepción del cliente.

2.1.6.1 Expectativas

Es lo que los clientes esperan obtener al comprar un producto o servicio determinado.

Las expectativas de los clientes se producen de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio que ofrece.
- Experiencias de compras o experiencias anteriores.
- Las opiniones de amistades, familiares, conocidos o líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En lo que respecta a la empresa, esta debe establecer cuidadosamente el nivel correcto de expectativas del cliente. Es decir que, si estas son muy bajas, no llamarían la atención y por lo tanto no atraerán suficientes clientes. Sin embargo, si estas son

muy altas y no logran ser satisfechas, los clientes se sentirán decepcionados después de haber realizado la compra del producto o servicio.

Un punto bastante importante que se puede resaltar es que, si la satisfacción del cliente se ve disminuida, no está necesariamente relacionado con la disminución de la calidad del producto o servicio.

Actualmente las expectativas de los clientes van aumentando constantemente y esto se da gracias al marketing y medios de comunicación como las redes sociales, en las que los clientes constantemente se mantienen en contacto con otros usuarios y se actualizan con las nuevas tendencias, experiencias y/o sugerencias de otros usuarios. Por ese motivo los clientes están comparando constantemente los diversos productos o servicios y si tienen aceptación o aprobación de la mayoría, se anima a realizar la compra o utilizar el servicio.

2.1.6.2 Percepción

Está relacionado directamente al desempeño, en este caso nos referimos a la entrega de valor. Es lo que el cliente considera haber recibido después de haber adquirido un producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Por lo que podemos concluir que el rendimiento percibido está relacionado directamente al cliente.

2.1.7 Glosario:

A continuación, se mencionarán algunas definiciones referidas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI, 2001) las cuales ayudarán con la investigación

2.1.7.1 Aeronave

Se define como toda máquina que puede sustentarse en la atmósfera por reacciones del aire que no sean las reacciones del mismo contra la superficie de la tierra.

2.1.7.2 Transporte Aéreo

Es el desplazamiento controlado, a través del aire, de vehículos impulsados por sus propios motores o con capacidad para planear. Estas aeronaves permiten trasladar pasajeros o cargas desde un lugar hacia otro, generalmente distante a muchos kilómetros. Entre sus ventajas se pueden destacar la velocidad y seguridad.

2.1.7.3 Compañía Aérea

Es una organización dedicada al transporte de pasajeros o de carga.

2.1.7.4 Servicio Regular de Pasajeros

Según la Organización Mundial de Comercio (OMC, 1998) quien tomó como referencia la bibliografía de la OACI, menciona que el servicio aéreo internacional regular son una serie de vuelos los cuales reúnen las siguientes características:

- Pasan por el espacio aéreo entre de dos o más ciudades.
- Se realiza con aeronaves para el transporte de pasajeros, correo o carga de manera comercial.
- Se lleva a cabo con objeto de servir el tráfico entre dos o más puntos que son siempre los mismos. Se ajusta a un horario publicado o con frecuencias regulares a fin de que se le pueda reconocer como sistemática.

A su vez resalta que esta definición se aplica normalmente a un servicio que:

- Forma parte de una red internacional de servicios, sujeto a un horario publicado.
- Le ofrece al pasajero que solicita transporte inmediato una oportunidad razonable de conseguir plaza.
- Funciona normalmente, cualesquiera que sean las fluctuaciones a corto plazo de la carga de pago.
- Ofrece al usuario, si éste cuenta con el billete o carta de porte aéreo apropiados, las ventajas inherentes a las paradas estancia y a los enlaces

entre empresas, de conformidad con el acuerdo internacional pertinente, siempre que exista.

2.2 Antecedentes Empíricos

Se pueden encontrar diferentes estudios empíricos realizados, los cuales identifican las brechas de servicio de diversas empresas con la finalidad de determinar la brecha entre la expectativa y la percepción del cliente. Esto a su vez permitirá identificar cuáles son las otras brechas que pueden originar que esta brecha ocurra. Determinando las brechas en el proceso de servicio podremos brindar sugerencias con la finalidad de disminuir las brechas o cerrarlas por completo.

El estudio realizado por Zareth Guzmán Salas (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla. Tesis de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Universidad de las Américas Puebla – México, nos servirá de guía en la presente investigación.

A continuación, se brindarán los datos que se utilizarán como referencia:

2.2.1 Objetivo de la investigación:

La investigación pretende medir el nivel de satisfacción de los clientes del Comedor de las Américas Puebla en México, definir el concepto de calidad de sus consumidores, cuáles son sus expectativas el en nivel de satisfacción en cuanto al servicio, para ello aplicaron el modelo de análisis Kano.

2.2.2 Metodología:

El tipo de investigación realizada es cuantitativa, sosteniendo que lo primordial es la generación de los resultados al tener datos numéricos, claridad en los elementos de investigación y a su vez es objetiva debido a que emplearon una medición absoluta y controlada.

Clasificaron su investigación como descriptiva, correlacional, transversal no experimental y de campo.

El modelo empleado para la recolección de datos fue la encuesta y esta fue realizada en el Comedor la Américas en Puebla.

Como instrumento de medición, utilizaron el modelo Servqual con la finalidad de medir la expectativa y percepción del cliente y el modelo de análisis Kano para la valoración de los atributos.

2.2.3 Muestra

Para poder identificar la muestra, determinaron la población que deseaban investigar. Esta estaba comprendida por estudiantes empleados y visitantes, de ambos sexos, mayores a 18 años sin importar estado civil. Después de un análisis de la afluencia de consumidores en la hora de almuerzo en el ciclo de verano, llegaron a la conclusión que tenían una población de 180 personas.

A fin de determinar el tamaño de la muestra, emplearon el método probabilístico de muestreo proporcional (WEIERS, 1986)

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

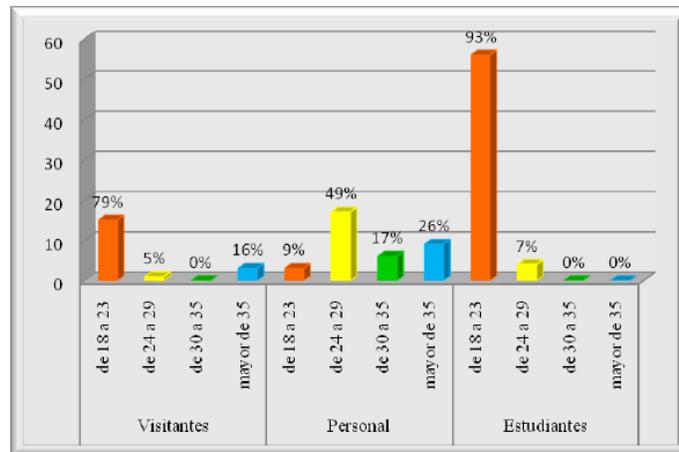
Al aplicar la fórmula, determinaron que el tamaño de la muestra era de 108 personas, por lo que aplicaron 114 encuestas. La clasificación que hicieron fue: 60 estudiantes, 35 empleados de la universidad y 19 visitantes.

Figura 2-6 Distribución de la Muestra



Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

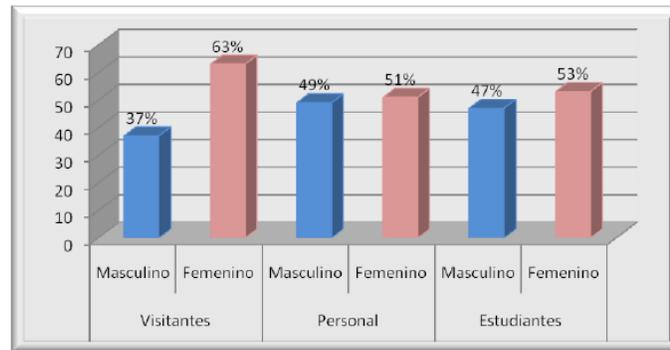
Figura 2-7 Distribución de la Edad de la Muestra



Distribución de la edad en la muestra

Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

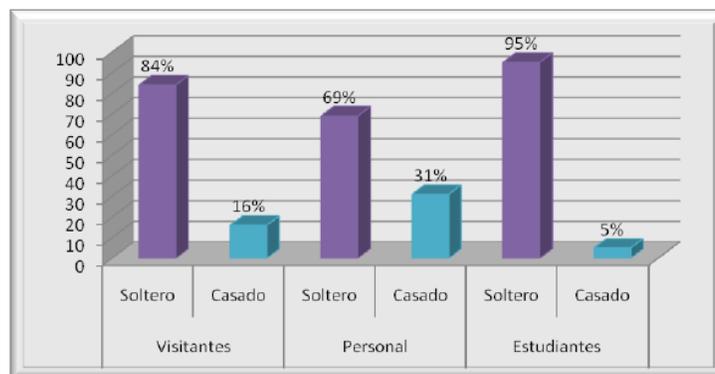
Figura 2-8 Distribución del Género de la Muestra



Distribución del género en la muestra

Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

Figura 2-9 Distribución del Estado Civil de la Muestra



Distribución del estado civil en la muestra

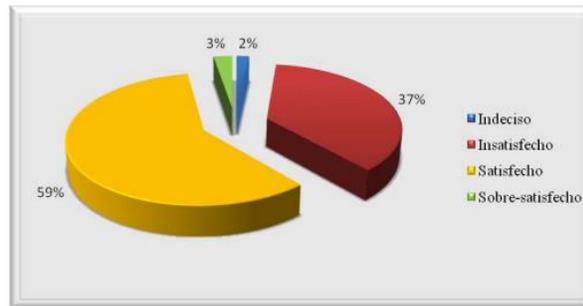
Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

La recolección de los datos fue realizada entre el 16 al 30 de junio del 2008, entre las 13:00 y 15:00hrs dentro de las instalaciones del Comedor de las Américas.

2.2.4 Resultados:

El 59% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, el 37% de los clientes se encuentra insatisfecho, el 3% indica que se encuentra muy satisfecho mientras que el 2% se encuentra indeciso.

Figura 2-10 Nivel de Satisfacción de los Clientes del Comedor de las Américas



Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

De acuerdo con la tabla del análisis Kano presentada en el a investigación realizada por Salas (2008), donde colocaron cada uno de los atributos según la escala de preferencias de los clientes del comedor, muestra que, de los 35 atributos mencionados, 32 fueron clasificados como lineales, esto quiere decir que, si la empresa mejora el desempeño de estos atributos, la satisfacción de los clientes aumentaría y que si, por el contrario, el desempeño disminuye causaría insatisfacción.

A su vez, determinaron que los atributos que causan mayor satisfacción corresponden a atributos con características tangibles como son el ambiente o atmosfera del comedor con un 75%, la limpieza en general con 70%, la accesibilidad del comedor con 69%, la distribución del mobiliario con 66% y el aspecto de la vajilla con un 65%

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

Por otro lado, los atributos que causan una mayor repercusión negativa o que causan la insatisfacción son: la limpieza en los sanitarios con un 90%, el aspecto de los cubiertos, sabor de los alimentos y eficacia del personal con un 88%, la apariencia del personal con un 86%, el aspecto de la vajilla con un 85%, la rapidez en el servicio con un 83%, la calidad del producto con un 82% y por último el aspecto o comodidad del mobiliario con un 81%.

Por otro lado, con respecto a los atributos indiferentes, consideraron que los adornos, presentación de los platos o el diseño de la carta no les generan satisfacción.

Figura 2-11 Tabulación de Respuestas de los Atributos del Comedor de las Américas

ATRIBUTO	A	B	L	INV	IND	C
Limpieza en el comedor	6	29	72	0	5	2
Limpieza en los baños del comedor	5	44	58	0	6	1
Distribución espaciosa del espacio	16	27	59	0	11	1
Mobiliario cuidado	10	30	62	0	12	0
Mobiliario cómodo	8	32	59	0	13	2
Limpieza de la vajilla	9	32	65	0	8	0
Calidad de la vajilla	15	30	40	1	28	0
Limpieza de los cubiertos	8	42	58	0	6	0
Calidad de los cubiertos	13	33	35	1	30	2
Adornos en la mesa	10	22	25	13	39	5
Platillos decorados	23	17	29	6	38	1
Buen sabor en los alimentos	8	42	57	2	5	0
Utilización de ingredientes frescos	9	40	55	1	8	1
Abundante tamaño de la porción	16	26	52	2	16	2
Calidad del producto	6	39	54	0	14	1
Variedad y originalidad de los platillos	20	35	46	1	11	1
Diseño del menú	19	31	27	1	35	1
Composición del menú	21	25	53	0	14	1
Productos ligeros y saludables	16	28	54	2	13	1
Precio razonable de los alimentos	10	29	55	1	18	1
Precio razonable de las bebidas	8	43	50	2	9	2
Existencia de promociones	17	34	41	2	20	0
Rapidez en el servicio	10	36	54	1	9	4
Simpatía del personal	22	28	52	0	11	1
Apariencia del personal	9	32	63	1	7	2
Eficacia del personal	8	34	64	1	6	1
Constistencia del servicio	17	30	54	2	11	0
Personal con conocimiento sobre el producto	11	30	59	0	13	1
Ambiente, atmósfera del comedor	21	18	64	0	10	1
Decoración	15	23	39	0	35	2
Climatización	16	24	49	3	21	1
Tematización	21	27	36	1	29	0
Cercanía a casa u oficina	24	15	43	1	31	0
Accesibilidad	26	21	53	0	14	0
Servicio a Dormitorios	23	21	36	1	32	1

Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla.

Figura 2-12 Valores Obtenidos por cada Atributo de la Clasificación Mejor y Peor

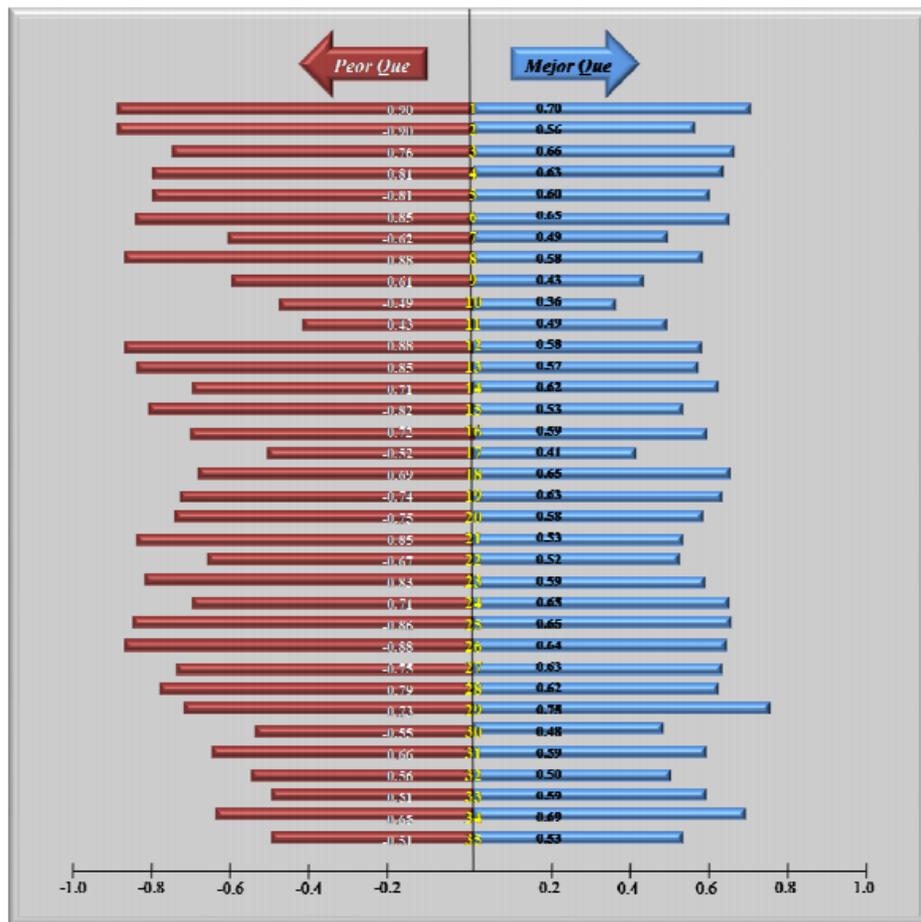


Imagen recuperada de, Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla

2.2.5 Conclusiones:

El 59% de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, donde el mayor índice de satisfacción se obtuvo de los visitantes (74%). Por otro lado, el 37% de los clientes se encuentra insatisfecho, donde el mayor índice de insatisfacción se genera en los estudiantes (42%).

Los clientes clasificaron el 91% de los atributos de un total de 35, como lineales, esto quiere decir que la empresa debe esforzarse por mejorar el desempeño de los mismos a fin de incrementarlos o evitar que disminuyan.

Por otro lado, el 9% de los atributos fue clasificado como indiferente, debido a que emplearon el análisis Kano, esto quiere decir que los clientes no los consideran importantes y que su presencia no les causa aumento ni disminución en el nivel de satisfacción.

La interpretación alterna de los atributos mostró que el ambiente o infraestructura del comedor, la limpieza en general son los atributos con mayor ponderación positiva. Mientras que la limpieza de los baños, aspecto del menaje, sabor de los alimentos y la atención del personal son los atributos con mayor ponderación negativa.

2.3 Contexto

Actualmente para que las empresas puedan diferenciarse entre otras y mantenerse de manera competitiva, deben enfrentarse y adaptarse a los constantes cambios y/o nuevas tendencias, ya sea para cualquier tipo de productos, servicios, gustos, intereses, comportamiento del cliente y las exigencias del mercado. (Fornell, 1992; Hallowell, 1996; Ball et al., 2004) Por esa razón, se debe considerar que el mercado nunca se mantiene constante, sino que por el contrario es dinámico. En consecuencia, las empresas deben cuidar en todo momento cualquier tipo de contacto con el cliente, que puede llevarse de manera directa o indirecta, con la finalidad de cubrir sus expectativas y con ello lograr su satisfacción. (Kotler et Armstrong, 2003)

Se revisó diversas literaturas, y como se mencionó anteriormente en la justificación de la investigación, algunos autores señalan que las expectativas del cliente se antepone a la satisfacción, por otro lado, otros mencionan que la percepción

es el factor que genera la satisfacción. Churchill y Surprenant (1982) sostienen con respecto a los bienes durables que la percepción afecta directamente la satisfacción y que por el contrario las expectativas del cliente no la afectan. Sin embargo, mencionan que, en el caso de los bienes no durables, básicamente en servicios intangibles, la satisfacción está estrechamente relacionada a las expectativas del cliente y a su percepción del servicio. Por lo tanto, podemos determinar que la satisfacción vendría a ser la evaluación que realiza el cliente con respecto a un servicio obtenido, la cual podría verse directamente afectada si se cubrieron o no con sus expectativas.

Las empresas de transporte aéreo no se encuentran ajenas a estos constantes cambios, por ese motivo deben generar estrategias que les permitan brindar a los clientes un servicio innovador, constante y moderno, cuidando siempre la calidad del servicio, buscando cubrir con sus expectativas con la finalidad de lograr su satisfacción. (Anderson y Sullivan, 1993; Anderson et al., 1994). Para ello es fundamental medir la percepción de cliente en cuanto al servicio.

Pero qué ocurre si existe alguna brecha en el servicio, con o sin responsabilidad de la compañía aérea, o si las estrategias de la empresa; ya sea en los procesos o cambios en los servicios que brinda, no logran cubrir con las expectativas del cliente lo cual afecta directamente la percepción que tienen en cuanto al servicio. (Rust y Oliver, 1994; Roest y Pieters, 1997) La empresa debe tomar acción o establecer nuevas estrategias con la finalidad de identificar estas brechas y tratar de cerrarlas o minimizarlas. (ZEITHAML et JO, 2004)

En el Perú operan diversas aerolíneas las cuales ofrecen diversos tipos de servicios que por lo general no son conocidos por la mayoría de usuarios, entre ellos se encuentra el área de grupos. Se considera un grupo a solicitudes mayores de 10 pasajeros los cuales viajen juntos con el mismo tipo de beneficios (regulaciones y tarifas) y que no requieren de un pago inmediato debido a que muchas veces no cuentan con la cantidad exacta de pasajeros o no cuentan con la relación de participantes. Por

lo general, los grupos tipos de grupos pueden ser de escolares (viajes de promoción), corporativos o grupos receptivos (pasajeros extranjeros que hacen turismo dentro de Perú).

Esta área se encarga de gestionar los requerimientos de grupos solicitados a través del canal directo confirmado por las oficinas de la compañía o el indirecto que son las agencias de viajes. Por ello podemos inferir que el modelo de negocio que realiza es un B2B.

La presente investigación busca determinar cuáles son las brechas del servicio que puedan ocurrir al momento de solicitar, gestionar o emitir un grupo con esta compañía aérea, y evaluar si afectan o no la percepción del cliente en cuanto al servicio. Al identificarlas la empresa puede tomar acción estableciendo nuevas estrategias o modificándolas con la finalidad de disminuir o cerrar las brechas y así lograr una buena percepción.

La investigación tomara como base teórica el modelo de las cinco brechas del servicio propuesto por Zeithaml, Berry y Parasuraman (2009) autores del método de análisis Servqual. Este modelo permitirá determinar las brechas de servicio que existen en el área de grupos de la compañía aérea que se utilizará como objeto de investigación.

El modelo propuesto está compuesto por cinco brechas del servicio, las cuales parten desde la brecha: del conocimiento, no saber lo que el cliente espera con respecto al servicio que brinda la compañía; la segunda brecha: de los diseños, procesos y estándares; la tercera brecha: del desempeño del servicio; la cuarta: de la comunicación y finalmente la quinta brecha: del cliente, que es la diferencia entre la expectativa y percepción del cliente.

La presente investigación, determinó las variables a analizar en cada una de las brechas anteriormente mencionadas y el objeto de investigación es determinar si estas variables son la causa de la brecha y a su vez determinar la valoración que tienen para nuestros clientes.

2.4 Hipótesis

Se tomará como referencia la literatura utilizada en las bases teóricas con respecto a las brechas del servicio con la finalidad de plantear las hipótesis.

- a) La primera brecha del servicio: No saber lo que el cliente espera.

Esta brecha surge cuando la empresa no conoce lo que su cliente espera, quiere decir que las estrategias que se plantea en la compañía no están ligadas en función al cliente y solo en la organización. Esto puede ocurrir debido a que la empresa no realiza una investigación de mercado o no se encuentra en constante comunicación con el cliente y asume lo que ellos esperan del servicio sin realmente indagar en sus necesidades.

Partiendo desde este punto, se planteará la primera hipótesis.

Hipótesis 1:

Si los tiempos de respuesta supera los plazos establecidos por los KPIs del área, causará una brecha en el servicio.

- b) La segunda brecha del servicio: Del diseño, procesos y estándares de servicio.

Esta brecha hace referencia a los atributos que la compañía intenta brindar no pueden no se dan de manera óptima debido a que sus procesos no están bien establecidos o que los sistemas que se utilizan no son los adecuados para poder brindar un servicio eficiente. Muchas veces el ejecutivo puede brindar un excelente servicio y tener la mejor disposición. Sin embargo, al no contar con las herramientas necesarias o no definir bien los procesos, por más esfuerzos que realice el ejecutivo podría generarse esta brecha.

Partiendo desde este punto, se planteará la segunda hipótesis.

Hipótesis 2: Son los procesos internos del área de grupos la causa de la brecha en el servicio.

c) La tercera brecha del servicio: Del desempeño del servicio.

Esta brecha ocurre cuando el desempeño del cliente interno no es el adecuado y por ese motivo puede brindar un servicio deficiente. Esto puede ocurrir también por consecuencia de la brecha anterior y que como mencionamos que por más esfuerzos que realice no puede desempeñarse de forma adecuada al no contar con los recursos necesarios para desempeñar sus labores. Otro punto puede ser que los procesos están bien establecidos y que las herramientas son las correctas. Sin embargo, los procesos no fueron entendidos por el colaborador y por ende brinda un mal servicio.

Por otro lado, también puede recaer en la empresa no cuenta con personal capacitado, no se encuentra identificado con la cultura de la organización, desconoce cuáles son los objetivos del área, desconoce los procedimientos o simplemente les son indiferentes. A su vez no debemos dejar de mencionar que un mal desempeño puede generarse si el capacity del área no es el adecuado y los colaboradores no pueden atender la demanda.

Partiendo desde este punto, se planteará la tercera hipótesis.

Hipótesis 3: Si el desempeño del cliente interno no es adecuado causará una brecha en el servicio.

d) La cuarta brecha del servicio: La comunicación

Esta brecha puede ocurrir cuando el desempeño no corresponde a las promesas que se comunican al cliente, puede ser debido a errores en la comunicación. Otra causa puede ser que la comunicación entre el cliente externo o interno no es la correcta debido a que como mencionamos en el punto anterior no se encuentra calificado o desconoce los procesos o procedimientos de la compañía y esto genera que brinde una mala información. A su vez cuando la organización o jefatura no comunica de manera efectiva los cambios en procesos, procedimientos o los objetivos del área, lo que finalmente recae en la comunicación hacia el cliente externo y este se puede ver afectado.

Partiendo desde este punto, se planteará la cuarta hipótesis.

Hipótesis 4:

Si la comunicación entre el cliente interno con el externo no es adecuada causará de la brecha en el servicio.

e) La quinta brecha de servicio: Diferencia entre la expectativa y la percepción del cliente

Podemos identificar que la quinta brecha en el servicio que corresponde al cliente, esta ocurre entre la expectativa y la percepción. Quiere decir que no existe una

relación entre lo que el cliente espera al recibir el servicio y lo que finalmente recibe. Consideremos que las expectativas son los atributos en el servicio que el cliente espera recibir y que la percepción es la evaluación al desempeño del servicio recibido. Por ese motivo las variables que identificamos y los atributos que mencionamos en la encuesta a realizar, nos ayudaran a determinar si existe o no la quinta brecha en el área de grupos de la compañía a evaluar.

Partiendo desde este punto, se planteará la quinta hipótesis.

Hipótesis 5:

Si no se cumplen las expectativas del cliente, causara una brecha en el servicio.

3 Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que el estudio se realizara sin la manipulación deliberada de las variables y solo observaremos los fenómenos que pueden ocurrir dentro del ambiente con la finalidad de poder analizarlos. (HERNANDEZ SAMPIERI. 2016) Esto quiere decir que no generaremos ninguna situación con la finalidad de realizar el estudio. A su vez no contamos con un control sobre las variables independientes por ese motivo no podemos influir en ellas y solo analizaremos los efectos.

La investigación será no experimental transeccional o transversal debido a que la recolección de los datos será realizada en un solo momento. (HERNANDEZ

SAMPIERI. 2016) Esto quiere decir que los datos serán recogidos en un punto específico y momento determinado.

La investigación será descriptiva, debido a que busca especificar las propiedades y características importantes de algún fenómeno que se analizará. A su vez, describe las tendencias del grupo o la población. (HERNANDEZ SAMPIERI. 2016) Esto quiere decir que solo se encarga de recopilar la información de forma independiente o en su conjunto con respecto a las variables. Sin embargo, su objetivo no es medir si están o no relacionadas. Este tipo de investigación la utilizaremos para determinar la valoración de las variables de las primeras cuatro brechas del servicio.

Por otro lado, también se realizará el tipo de investigación correlacional; ya que este diseño describe la relación entre dos o más variables en un momento determinado, a veces únicamente buscan la correlación y en otros casos la relación causa-efecto. (HERNANDEZ SAMPIERI. 2016) Como uno de los objetivos de nuestra investigación es determinar si existe una brecha entre las expectativas y la percepción del cliente, esta metodología nos ayudará a determinar si se encuentran correlacionadas.

La investigación es cuantitativa debido a que utilizaremos cifras numéricas, las cuales utilizaremos en herramientas de campo estadístico con la finalidad de analizar los resultados de cada una de las variables. (HERNANDEZ SAMPIERI. 2016)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población objetivo

La población objetiva que se determinara para el presente estudio de investigación corresponde a los ejecutivos de las agencias de viaje encargados de realizar la solicitud, negociación y decisión de compra del grupo a la compañía aérea.

Está comprendido por ejecutivos de ambos sexos y no se especifica un rango de edad. El total de agencias IATA de Lima que atiende el área de grupos de esta compañía es 55.

3.2.2 Método de muestreo

El método del muestreo que se utilizará en la presente investigación es no probabilístico o dirigido, debido a que el subgrupo de la población en la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (HERNANDEZ SAMPIERI. 2016)

3.2.3 Tamaño de la muestra

Como se menciona en el punto anterior, el modelo de muestro es no probabilístico dirigido, por ello la muestra serán los jefes, coordinadores o supervisores del área de grupos de la agencia de viajes quienes son los clientes del área de grupos por tratarse de un negocio B2B. A su vez, los ejecutivos seleccionados para realizar la encuesta pertenecen a las agencias de viajes que solicitan la mayor cantidad de grupos, pertenecen a las agencias más rentables y son considerados dentro de las agencias Target.

El tamaño de la muestra corresponde a 30 ejecutivos que es el equivalente al 55% del total de las agencias IATA de Lima que atiende el área de grupos.

Consideramos que la muestra es significativa debido a que es una población homogénea por tener similares características en sus requerimientos.

3.3 Método de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta on-line, la cual fue enviada vía mail previa coordinación telefónica. Se envió un total de 40 encuestas obteniendo como resultado 30. La encuesta fue realizada entre el 18 al 22 de junio del 2018.

3.3.1 Instrumentos de medición

Para la presente investigación, se utilizarán son instrumentos los cuales se detallarán a continuación:

3.3.1.1 Método Servqual

Para obtener los datos de la presente investigación se elaboraron dos encuestas basada en el modelo Servqual (ZEITHAML, PARASUTRAMAN et BERRY, 2004) las cuales nos ayudara calcular la media y la correlación entre las dos variables de la quinta brecha del servicio, expectativa y percepción del cliente. A su vez, se determinará el nivel de satisfacción que tienen los clientes respecto al servicio brindado por el área de grupos.

Ambas encuestas tuvieron un total de 25 preguntas las cuales contemplan las cinco dimensiones del modelo Servqual, las cuales son: Fiabilidad, Sensibilidad, Seguridad, Empatía y Tangibilidad. (ZEITHAML, PARASUTRAMAN et BERRY, 2009) La encuesta para evaluar las de las expectativas del cliente fue realizada primero, cada una de las preguntas debió evaluarse en la escala de Likert, con una valoración desde el 1 al 5. La valoración estaba contemplada desde el “Nada importante”, “Poco importante”, “Regular”, “Importante” y “Muy importante”. Por otro lado, la encuesta

de la percepción del cliente fue realizada en segundo lugar, cada una de las preguntas debió evaluarse en la escala de Likert, con una valoración desde el 1 al 5. La valoración estaba contemplada desde el “Muy insatisfecho”, “Insatisfecho”, “Neutral”, “Satisfecho” y “Muy satisfecho”.

Para describir las cinco dimensiones del modelo Servqual utilizados para medir la calidad el servicio, tomaremos como referencia el artículo de Reina Matsumoto (2014) “Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto” quien referencia a (ZEITHAML, BITNER y GREMLER, 2009):

- **Fiabilidad:** Es la habilidad que tiene la empresa para lograr ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Quiere decir que cumple con sus promesas con respecto al suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- **Sensibilidad:** Es la disposición para ayudar a los clientes, atenderlos de manera rápida y de forma adecuada. Esta dimensión contempla a la rapidez para solucionar los inconvenientes, absolver dudas, atender quejas y solucionar los problemas que puedan presentarse.
- **Seguridad:** Son los conocimientos, atención de los empleados y las habilidades que tengan con la finalidad de inspirar confianza y credibilidad ante los clientes.
- **Empatía:** Es el nivel de atención de manera individual que ofrecen las empresas a sus clientes. Este debe ser de manera personalizada y adaptado a las preferencias de los clientes.
- **Elementos tangibles:** Comprende a la apariencia física, instalaciones físicas, infraestructura, equipos, materiales, etc.

3.3.1.2 Método de Análisis Kano

Por otro lado, se elaboró una encuesta basada en el modelo de Análisis Kano (1988), el cual consiste en poder identificar que atributos pueden influir en la satisfacción y lograr valorar cada uno de ellos. Las cinco dimensiones de calidad propuestas por el modelo son: Atractiva, Unidimensional, Obligatorios, Indiferentes e Inversos. (BRUSSE-GENDRE, 2002) sostiene que la clasificación de los atributos está determinada por la percepción del cliente y su efecto en la satisfacción.

El primer paso para poder aplicar el modelo fue determinar que variables se iban a evaluar, las cuales debían estar contempladas dentro de cada una de las cuatro primeras brechas de servicio. Obtuvimos un total de 50 preguntas agrupadas en dos grupos, las 25 primeras fueron consultadas de forma funcional (positiva) y las otras 25 de manera disfuncional (negativa). Cada una de las preguntas fue evaluada en la escala de Likert, conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones las cuales son utilizadas para medir la reacción del sujeto, (HERNANDEZ SAMPIERI. 2014) esta escala tuvo una valoración desde el 1 al 5, la cual estaba contemplada desde el “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “Neutral”, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

Para describir las cinco dimensiones de los atributos del modelo Kano, tomaremos como referencia el artículo de Ramírez et Mejía (2014) “Metodología Kano para el diseño de un sitio web de turismo de aventura”, quien cita a Kano et al. (1984, citado por Fong, 1996)

- Atractiva (A): El atributo brinda satisfacción cuando se logra plenamente. Sin embargo, si se encuentra ausente o no se logra no causan insatisfacción. Son llamados a su vez atributos sorpresa; ya que no son esperados por los clientes. Kano et al., (1984 citado por Ramírez et Mejía, 2014)

- Unidimensional (L): Son atributos que brindan satisfacción cuando se logran plenamente y si no se cumplen a cabalidad causan insatisfacción. (1984 citado por Ramírez et Mejía, 2014)
- Obligatorios (M): Son los atributos que el cliente dan por hecho; pero si no se logran causaran insatisfacción. Kano et al., (1984 citado por Ramírez et Mejía, 2014) Los clientes esperan estos atributos e inclusive los califican como básicos y que están contemplados en la funcionalidad. Watson (2003 citado por Ramírez et Mejía, 2014)
- Indiferentes (I): Son los atributos que no son considerados ni buenos ni malos, quiere decir que no causan satisfacción ni insatisfacción.
- Inversos (R): Son los atributos que al estar presentes causan insatisfacción o viceversa, por ejemplo, cuando los clientes prefieren un modelo básico al sofisticado. Gustafsson (1998 citado por Ramírez et Mejía, 2014)

3.4 Método de análisis de datos

3.4.1 Encuesta Modelo Servqual

Con respecto a las encuestas de expectativa y percepción del cliente, se evaluarán los resultados y utilizará el modelo Servqual con la finalidad de analizar los resultados. Para poder aplicar este modelo y determinar la fiabilidad del instrumento, se debe calcular el Alfa de Cronbach, cuyo valor demuestra que las encuestas se encuentren libre de errores aleatorios, es decir determinar la fiabilidad de nuestro instrumento. Los valores que tengan un resultado inferior al 0,6 son considerados con baja fiabilidad y los mayores a 0,6 o cercanos al 1, son considerados con alta fiabilidad. (CROBACH, 1951)

A su vez el modelo exige medir la correlación entre las variables a analizar, para ello se calculará la media de toda la encuesta y cada una de sus dimensiones. La desviación se podrá calcular al obtener los resultados entre las variables y dimensiones planteadas en la investigación, lo que permitirá determinar el nivel de relación que existe entre la expectativa y percepción de los clientes en cuanto al servicio. (ZHEITHAML, PARASURAMAN et BERRY, 2004)

A su vez, se sacará el promedio de las respuestas obtenidas en la encuesta de percepción con la finalidad de identificar el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al servicio.

3.4.2 Encuesta Modelo de Análisis Kano

Con respecto a la encuesta del modelo de análisis Kano, después de realizar la encuesta, se deberá evaluar de manera independiente cada una de las preguntas que se relacionan de manera funcional y disfuncional. Se deberá realizar el cruce de las respuestas de ambas preguntas, con la finalidad de identificar qué valor le está dando el encuestado al atributo en cuestión Kano (1988). Luego se deberá contabilizar el total de los resultados según el criterio obtenido a fin de determinar el valor del atributo.

Tabla 3-1 Ejemplo de Pregunta Funcional y Disfuncional Método Kano

Criterio	Pregunta Funcional	Pregunta Disfuncional
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	¿Considera que el formato de cotización de grupo es el adecuado, es decir cuentan con la información necesaria para usted?	¿Considera que el formato de cotización de grupo no es el adecuado, es decir no cuentan con la información necesaria para usted?

Elaboración propia.

El criterio podrá ser determinado dependiendo donde este situada la respuesta obtenida que puede ser: Atractiva, Unidimensional, Obligatorios, Indiferentes e Inversos. Por ejemplo, si el encuestado respondió a la pregunta funcional evaluándola con una valoración de 4 “De acuerdo” y la pregunta disfuncional con una valoración

de 1 “Totalmente en desacuerdo”, quiere decir que, para él, el atributo es Obligatorio, como se muestra en el cuadro que se elaboró para la investigación.

Tabla 3-2 Ejemplo de Matriz de Clasificación del Servicio Según el Criterio del Atributo

PREGUNTA			Requerimiento Disfuncional				
			Pregunta Negativa				
Requerimiento Funcional	Pregunta Positiva		5 - Totalmente acuerdo	4 - De acuerdo	3 - Neutral	2 - En desacuerdo	1 - Totalmente en desacuerdo
			5 - Totalmente acuerdo	Q	A	A	A
	4 - De acuerdo	R	I	I	I	M	
	3 - Neutral	R	I	I	I	M	
	2 - En desacuerdo	R	I	I	I	M	
	1 - Totalmente en desacuerdo	R	R	R	R	Q	

Elaboración propia.

Por otro lado, queremos mencionar que dentro de la tabla Kano se encuentra el criterio Cuestionable (Q) donde se colocan las respuestas que no son válidas debido a que muestran inconsistencia en la respuesta. Por ejemplo, si el encuestado marco la “Totalmente de acuerdo” o “Totalmente en desacuerdo” en la pregunta funcional y disfuncional, no podemos saber con certeza cuál es la valoración del atributo, por lo tanto, las respuestas que caen sobre este criterio no son contemplados en la evaluación final.

4 Capítulo IV: Prueba Piloto

4.1 Validación de instrumentos por expertos

Las encuestas fueron elaboradas en base a los criterios que exige cada uno de los modelos propuestos en la metodología de la investigación. Las encuestas fueron validadas por Julio Quispe, profesor de métodos de investigación de la Universidad ESAN el 15 de junio del 2018.

4.2 Pre-Test

Luego de validar las encuestas por expertos, se realizó un Pre-Test el 15 de junio del 2018, el cual consistió en realizar la encuesta de manera física. Se encuestó a 10 ejecutivos de las agencias de viajes con la finalidad de poder validar la comprensión del cuestionario y verificar si sería entendible por los encuestados.

Con respecto a la encuesta que aplica el método Kano se pudo observar que al realizar las encuestas que los encuestados notaron que las preguntas eran funcionales y disfuncionales, y en un determinado momento respondían colocando la respuesta inversa a la pregunta anterior, por ese motivo al realizar la encuesta piloto de manera on-line, las preguntas se hicieron de manera aleatoria a fin de evitar la manipulación en las respuestas.

4.3 Desarrollo de Prueba Piloto

4.3.1 Desarrollo de Prueba Piloto Modelo Servqual: Expectativas y Percepción del cliente

La prueba piloto del método Servqual se realizó en dos oportunidades, la primera “Expectativas del cliente” en la semana del 18 al 20 de junio del 2018 y la segunda “Percepción del cliente” del 26 al 28 de junio del 2018. Ambas fueron realizadas de manera on-line, para lo cual se envió el link a través del correo electrónico a los jefes, coordinadores o supervisores del área de grupos de la agencia de viajes más representativas; que solicitan la mayor cantidad de grupos y brindan la mayor rentabilidad para el área. Se utilizó este método; ya que acceder a los encuestados no era factible debido a la distancia en la que se encuentran las diferentes agencias.

Los resultados de ambas encuestas fueron exportados de la plataforma on-line y analizados en el Producto de Estadística y Solución de Servicio - SPSS con la finalidad de determinar la fiabilidad del instrumento y medir la correlación entre las variables en cuestión.

A continuación, los resultados que se obtuvieron:

Tabla 4-1 Resultados del Alfa de Cronbach Encuesta de Percepción

Fiabilidad Encuesta Percepción

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,922	,927	25

Elaboración propia

Tabla 4-2 Resultados del Alfa de Cronbach Encuesta de Expectativas

Fiabilidad Encuesta Expectativa

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,912	,918	25

Elaboración propia

Los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach determinaron que ambas encuestas tienen un nivel de fiabilidad bastante alto; ya que los resultados fueron 0.927 para la encuesta de “Percepción” y 0.918 para la encuesta de “Expectativa”. Se considera que el instrumento es fiable cuando el resultado del Alfa de Cronbach es mayor a 0.6.

A su vez, se realizó la prueba del Alfa de Cronbach por cada una de las dimensiones del método Servqual.

Tabla 4-3 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Sensibilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,844	,853	6

Elaboración propia

Tabla 4-4 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,720	,711	4

Elaboración propia

Tabla 4-5 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Seguridad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,594	,628	5

Elaboración propia

Tabla 4-6 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Empatía

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,592	,611	5

Elaboración propia

Tabla 4-7 Fiabilidad Encuesta Percepción Dimensión Tangibilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,690	,705	5

Elaboración propia

Tabla 4-8 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Sensibilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,734	,733	6

Elaboración propia

Tabla 4-9 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,723	,743	4

Elaboración propia

Tabla 4-10 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Seguridad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,627	,618	5

Elaboración propia

Tabla 4-11 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Empatía

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,678	,699	5

Elaboración propia

Tabla 4-12 Fiabilidad Encuesta Expectativa Dimensión Tangibilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,714	,736	5

Elaboración propia

Al revisar todos los resultados, podemos observar que las preguntas por cada dimensión son fiables debido a que tiene un resultado mayor al 0.6

Por otro lado, se validó la correlación entre ambas encuestas “Percepción” y “Expectativas” y por cada una de sus dimensiones con la finalidad de determinar si existe relación entre ellas.

Los resultados indican que ambas encuestas tienen un nivel de correlación de 0.895, por lo que se puede inferir que el nivel de correlación entre ambas es bastante

fuerte por estar cercano al 1, como el valor es > 0 esto indica que existe una relación positiva entre ambas variables.

Tabla 4-13 Resultado de Correlación Entre las Encuestas de Percepción y Expectativas

Correlaciones		
	PROMP	PROMQ
Correlación de Pearson	1	,895**
PROMP Sig. (bilateral)		,000
N	30	30
Correlación de Pearson	,895**	1
PROMQ Sig. (bilateral)	,000	
N	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Tabla 4-14 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Empatía de ambas Encuestas

Correlaciones		
	PEMPATIA	QEMPATIA
Correlación de Pearson	1	,691**
PEMPATIA Sig. (bilateral)		,000
N	30	30
Correlación de Pearson	,691**	1
QEMPATIA Sig. (bilateral)	,000	
N	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Tabla 4-15 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Fiabilidad de ambas Encuestas

Correlaciones		
	PFIABILIDAD	QFIABILIDAD
PFIABILIDAD	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,536**
	N	30
QFIABILIDAD	Correlación de Pearson	,536**
	Sig. (bilateral)	,002
	N	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Tabla 4-16 Resultado de Correlación Entre las Dimensión de Seguridad de ambas Encuestas

Correlaciones		
	PSEGURIDAD	QSEGURIDAD
PSEGURIDAD	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,812**
	N	30
QSEGURIDAD	Correlación de Pearson	,812**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Tabla 4-17 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Sensibilidad de ambas Encuestas

Correlaciones		
	PSENSIBILIDAD	QSENSIBILIDAD
Correlación de Pearson	1	,774**
PSENSIBILIDAD Sig. (bilateral)		,000
N	30	30
Correlación de Pearson	,774**	1
QSENSIBILIDAD Sig. (bilateral)	,000	
N	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Tabla 4-18 Resultado de Correlación Entre las Dimensión Tangibilidad de ambas Encuestas

Correlaciones		
	PTANGIBILIDAD	QTANGIBILIDAD
Correlación de Pearson	1	,665**
PTANGIBILIDAD Sig. (bilateral)		,000
N	30	30
Correlación de Pearson	,665**	1
QTANGIBILIDAD Sig. (bilateral)	,000	
N	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia

Por otro lado, se determinará el promedio de los resultados de cada pregunta de ambas encuestas. Al resultado del promedio de la percepción se le restará el resultado

del promedio de las expectativas y con ello se determinará si existe o no una brecha en el servicio entre la expectativa y percepción del cliente,

Finalmente, para determinar el nivel de satisfacción del cliente, se sacará el promedio según los resultados obtenidos en la encuesta de percepción y se determinará el porcentaje que corresponde a cada uno de los criterios evaluados en la encuesta, los que pueden variar entre “Muy insatisfecho”, “Insatisfecho”, “Neutral”, “Satisfecho” y “Muy satisfecho”.

4.3.2 Desarrollo de Prueba Piloto Modelo Kano

La prueba piloto del método Kano se realizó en la semana del 18 al 22 de junio del 2018 de manera on-line, para lo cual se envió el link a través del correo electrónico a los jefes, coordinadores o supervisores del área de grupos de la agencia de viajes más representativas; que solicitan la mayor cantidad de grupos y brindan la mayor rentabilidad para el área. Se utilizó este método; ya que acceder a los encuestados no era factible debido a la distancia en la que se encuentran las diferentes agencias.

Los datos fueron exportados de la plataforma on-line y analizados con el fin de determinar el valor de los atributos que le brindan cada uno de los encuestados. Para ello, se elaboró una tabla excell por cada pregunta funcional la cual se agrupó a su par disfuncional, luego se procedió a colocar el cruce las respuestas por cada uno de los encuestados. De esta manera, se enumeran la cantidad de respuestas, se contabilizan las coincidencias y se identifica en que criterio de la tabla de atributos de Kano están posicionadas. Se deben contabilizar la cantidad de respuestas que pertenecen a la misma dimensión o criterio con la finalidad de determinar cuál es el que tiene la mayor cantidad de respuestas y así poder de determinar el valor del atributo.

Tabla 4-19 Ejemplo de Categorización del Criterio según las Respuestas

PREGUNTA			Requerimiento Disfuncional				
			Pregunta Negativa				
Requerimiento Funcional	Pregunta Positiva	5 - Totalmente acuerdo	4 - De acuerdo	3 - Neutral	2 - En desacuerdo	1 - Totalmente en desacuerdo	
			5 - Totalmente acuerdo	Q	A	A	A
	4 - De acuerdo	R	I	I	I	M	
	3 - Neutral	R	I	I	I	M	
	2 - En desacuerdo	R	I	I	I	M	
	1 - Totalmente en desacuerdo	R	R	R	R	Q	

PREGUNTA			Requerimiento Disfuncional				
			Pregunta Negativa				
Requerimiento Funcional	Pregunta Positiva	5 - Totalmente acuerdo	4 - De acuerdo	3 - Neutral	2 - En desacuerdo	1 - Totalmente en desacuerdo	
			5 - Totalmente acuerdo				2
	4 - De acuerdo		2		1	7	
	3 - Neutral		1	2	1	5	
	2 - En desacuerdo		2			3	
	1 - Totalmente en desacuerdo	1	1				

Elaboración propia

Al colocar todas las respuestas en el cuadro, se podrá determinar el valor del atributo en cuestión. Si observamos el cuadro ejemplo, para la pregunta realizada, la mayor cantidad de respuestas que pertenecen a un mismo criterio, están situados en el criterio “M”, lo que quiere decir que el valor del atributo es “Obligatorio”.

Este procedimiento debe ser realizado por cada una de las preguntas y finalmente recopiladas en la tabla Kano. Esta tabla tiene el detalle del total de respuestas por cada par de preguntas y la cantidad de respuestas obtenidas por cada uno de los criterios mencionados anteriormente. A su vez, tiene una columna donde se refleja el total de respuestas con la finalidad de validar la suma total de encuestados. En la parte final de la tabla figura la valoración final del atributo el cual es determinado por la mayor cantidad de respuestas.

Tabla 4-20 Ejemplo de Tabla de Valoración del Atributo Según Criterio

Pregunta	Atractivo A	Obligatorio M	Opuesto R	Unidimensional O	Cuestionable Q	Indiferente I	Total	Atributo Final
P1	P2	2		2	7	19	30	I
P3	P4		1		7	1	30	I
P5	P6		4		5	21	30	I

Elaboración Propia

Luego de determinar el valor de los atributos, se debe realizar el cálculo de los valores de Coeficientes de Satisfacción (CS), Coeficientes de Insatisfacción (DS), Diferencia Absoluta (Abs), Estadístico Q y el Test de Significancia de Fong.

Tabla 4-21 Coeficientes de Satisfacción e Insatisfacción y Test de Significancia de Fong

Pregunta		Atractivo A	Obligatorio M	Opuesto R	Unidimensional O	Cuestionable Q	Indiferente I	Total	Atributo Final	CS	DS	a-b	Q	(a-b) > Q
P1	P2	2		2	7		19	30	I	0.32	0.25	12	6.33	5.67
P3	P4		1		7	1	21	30	I	0.24	0.28	14	6.38	7.62
P5	P6		4		5		21	30	I	0.17	0.30	16	6.33	9.67
P7	P8	1		1	10	1	17	30	I	0.39	0.36	7	6.36	0.64

Elaboración Propia

A continuación, se detallarán las fórmulas y sus respectivos conceptos que se utilizaron para obtener los resultados, la información fue tomada del artículo de Ramírez, C., Mejía, J (2014) Metodología Kano para el diseño de un sitio web de turismo de aventura.

CS Crease Satisfaction: Atributo que incrementa la satisfacción

$$\frac{A + L}{A + L + B + IND}$$

DS Decrease satisfaction: Atributo que decrece la satisfacción

$$\frac{B + L}{A + L + B + IND}$$

|a-b| Diferencia Absoluta (Abs): La diferencia entre la primera frecuencia más votada y la segunda más votada.

Q Estadístico Q

$$1.65 * \sqrt{\frac{(a+b)(2n-a-b)}{2n}}$$

Donde “n” es el número de observaciones resultado de la encuesta.

Test Estadístico de Fong: Esta fórmula es utilizada para determinar si existe una diferencia significativa entre las categorías con las frecuencias más votadas de cada atributo. (Fong, 1996)

El valor de Q se compara con el de la diferencia absoluta, si la diferencia es menor que Q, significa que no hay diferencia significativa. Sin embargo, si la diferencia es mayor, indica que la diferencia es significativa por lo que el atributo está bien definido.

Al determinar el valor de Q, el de Abs y realizar el ejercicio para comprobar los resultados del Test Estadístico de Fong por cada uno de los criterios, se pudo determinar que los resultados fueron mayores a Q, por lo tanto, la diferencia es significativa y los atributos fueron bien determinados.

4.4 Resultados Preliminares de la Prueba Piloto

4.4.1 Resultados de Prueba Piloto Modelo Servqual: Expectativas y Percepción del cliente

Con respecto a la evaluación de las encuestas de Expectativa y Percepción del cliente, al colocar los resultados en la tabla a fin de verificar los resultados se pudo observar lo siguiente:

Tabla 4-22 Cuadro de Resultados de Encuestas de Expectativa y Percepción

Valores Resultados Percepción		Valores Resultados Expectativas		Brecha
Promedio		Promedio		
Por Encuestas		Por Encuestas		
Percepcion	3.80	Expectativas	3.78	0.02
Por Dimensión				
Fiabilidad	3.83	Fiabilidad	3.78	0.04
Sensibilidad	3.73	Sensibilidad	3.65	0.08
Seguridad	3.90	Seguridad	3.81	0.09
Empatía	3.69	Empatía	3.85	-0.16
Tangibilidad	3.87	Tangibilidad	3.83	0.04
Por Pregunta				
P3F	3.57	Q3F	3.73	-0.17
P4F	4.27	Q4F	3.93	0.33
P8SF	3.97	Q8SN	3.87	0.10
P21F	3.50	Q21F	3.60	-0.10
P15N	3.77	Q15N	3.53	0.23
P25N	3.73	Q25N	3.70	0.03
P75N	3.47	Q75N	3.43	0.03
P95N	4.03	Q95N	3.93	0.10
P105N	3.37	Q105N	3.70	-0.33
P115N	4.00	Q115N	3.60	0.40
P155G	4.10	Q155G	3.83	0.27
P165G	3.77	Q165G	3.57	0.20
P175G	4.10	Q175G	3.83	0.27
P185G	3.93	Q185G	4.03	-0.10
P205G	3.60	Q205G	3.77	-0.17
P13E	3.30	Q13E	3.87	-0.57
P14E	3.87	Q14E	4.00	-0.13
P22E	3.60	Q22E	3.80	-0.20
P24E	3.50	Q24E	3.57	-0.07
P25E	4.17	Q25E	4.00	0.17
P5T	3.87	Q5T	3.93	-0.07
P6T	4.00	Q6T	3.97	0.03
P12T	3.47	Q12T	3.83	-0.37
P19T	4.10	Q19T	3.97	0.13
P23T	3.90	Q23T	3.43	0.47

Elaboración Propia

Se puede observar que lo siguiente:

- No existe una brecha de servicio entre la Expectativa y Percepción del cliente; ya que el resultado es de 0.02 (positivo)

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

- Con respecto a las Dimensiones del Servqual, Empatía es la que tiene una brecha del Servicio con un resultado de -0.16 .
- Por otro lado, las preguntas que tienen una brecha independiente a la dimensión a la que pertenece son las siguiente:

Tabla 4-23 Tabla con Preguntas que Presentan Brechas del Servicio

Valores Resultados Percepción		Valores Resultados Expectativas		Brecha
Promedio		Promedio		
Por Encuestas		Por Encuestas		
Por Pregunta				
P3F	3.57	Q3F	3.73	-0.17
P21F	3.50	Q21F	3.60	-0.10
P10SN	3.37	Q10SN	3.70	-0.33
P18SG	3.93	Q18SG	4.03	-0.10
P20SG	3.60	Q20SG	3.77	-0.17
P13E	3.30	Q13E	3.87	-0.57
P14E	3.87	Q14E	4.00	-0.13
P22E	3.60	Q22E	3.80	-0.20
P24E	3.50	Q24E	3.57	-0.07
P5T	3.87	Q5T	3.93	-0.07
P12T	3.47	Q12T	3.83	-0.37

Elaboración Propia

Tabla 4-24 Preguntas que Presentaron Brechas de Servicio

Dimensión	Pregunta	Brecha
P3F	El formato de cotización de grupo cuente con la información detallada.	-0.17
P21F	Facilidad para realizar una solicitud de grupos.	-0.10
P10SN	El tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo sea el mismo día.	-0.33
P18SG	El ejecutivo de grupos brinde soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo.	-0.10
P20SG	La información brindada por los ejecutivos de grupos sea clara y oportuna.	-0.17
P13E	La atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos sea amable y cálida.	-0.57
P14E	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general.	-0.13
P22E	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de cotización de grupos.	-0.20
P24E	La atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico.	-0.07
P5T	La opción de grupos a través del Call Center de agencias.	-0.07
P12T	La opción de check-in de grupos a través la web.	-0.37

Elaboración Propia

- Con respecto a la dimensión Fiabilidad, existen 2 atributos que presentaron una brecha del servicio:
 1. El formato de cotización de grupo cuente con la información detallada con -0.17 .
 2. Facilidad para realizar una solicitud de grupos con -0.10 .

- Con respecto a la dimensión Sensibilidad, existe 1 atributo que presentó una brecha del servicio:
 1. El tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo sea el mismo día con -0.33 .

- Con respecto a la dimensión Seguridad, existe 2 atributos que presentaron una brecha del servicio:
 1. El ejecutivo de grupos brinde soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo con -0.10
 2. La información brindada por los ejecutivos de grupos sea clara y oportuna con -0.17 .

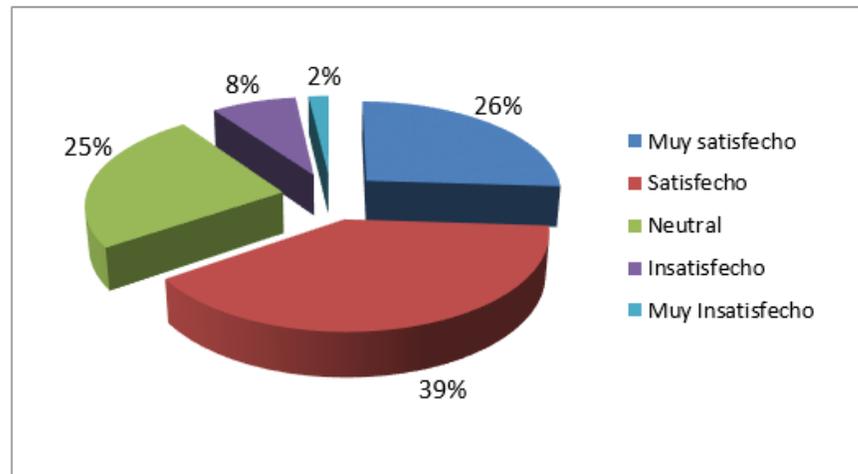
- Con respecto a la dimensión Empatía, existe 4 atributos que presentaron una brecha del servicio:
 1. La atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos sea amable y cálida con -0.57 .
 2. El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general con -0.13 .
 3. El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de cotización de grupos con -0.20 .
 4. La atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico con -0.07 .

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

- Con respecto a la dimensión Tangibilidad, existe 2 atributos que presentaron una brecha del servicio:
 1. La opción de grupos a través del Call Center de agencias con -0.70 .
 2. La opción de check-in de grupos a través la web con -0.37 .

Para determinar el nivel de Satisfacción del área de grupos, hemos tomado los resultados de la encuesta de percepción y pudimos determinar lo siguiente:

Tabla 4-25 Resultados del Nivel de Satisfacción



Elaboración Propia

- El 39% de los encuestados se considera “Satisfecho” con el servicio ofrecido por el área de grupos.
- El 26% de los encuestados se considera “Muy satisfecho” con el servicio ofrecido por el área de grupos.
- El 25% de los encuestados se considera “Neutral” con respecto al servicio ofrecido por el área de grupos.

- El 8% de los encuestados se considera “Insatisfecho” con respecto al servicio ofrecido por el área de grupos.
- El 2% de los encuestados se considera “Muy insatisfecho” con respecto al servicio ofrecido por el área de grupos.

4.4.2 Resultados de Prueba Piloto Modelo Kano

Con respecto a la evaluación de las encuestas del modelo Kano que nos permitirá determinar si las variables determinadas son la causa o no de las brechas del servicio, se pudo observar lo siguiente:

- Los 25 atributos cuestionados en la encuesta y validados según el método de análisis Kano, dieron como resultado valor Indiferente (I). Lo que quiere decir que estos atributos no son considerados ni buenos ni malos, solo que no generan satisfacción ni insatisfacción en los clientes.
- Este resultado se puede comprobar al verificar que los valores obtenidos para el Coeficiente de Satisfacción (CS) y el Coeficiente de Insatisfacción (DS) son menores al 0.45 para todos los atributos evaluados lo que valida el resultado que mencionamos en el punto anterior.
- Por otro lado, podemos resaltar que en 22 de los atributos evaluados para obtuvieron como valoración el atributo Unidimensional (O). Quiere decir que para este grupo de encuestados el atributo solo brinda satisfacción si se logra plenamente y si no se cumplen causan insatisfacción.

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

Tabla 4-26 Tabla del Modelo Kano

Pregunta		Atractivo A	Obligatorio M	Opuesto R	Unidimensional O	Cuestionable Q	Indiferente I	Total	Atributo Final	CS	DS	a-b	Q	(a-b) > Q
P1	P2	2		2	7		19	30	I	0.32	0.25	12	6.33	5.67
P3	P4		1		7	1	21	30	I	0.24	0.28	14	6.38	7.62
P5	P6		4		5		21	30	I	0.17	0.30	16	6.33	9.67
P7	P8	1		1	10	1	17	30	I	0.39	0.36	7	6.36	0.64
P9	P10		3		8	1	18	30	I	0.28	0.38	10	6.33	3.67
P11	P12	2	1		9		18	30	I	0.37	0.33	9	6.36	2.64
P13	P14		3	2	4		21	30	I	0.14	0.25	17	6.30	10.70
P15	P16		1		8	1	20	30	I	0.28	0.31	12	6.38	5.62
P17	P18	2	3		8		17	30	I	0.33	0.37	9	6.30	2.70
P19	P20	1	2	3	4		20	30	I	0.19	0.22	16	6.26	9.74
P21	P22	2	2		7		19	30	I	0.30	0.30	12	6.33	5.67
P23	P24	3	5		3		19	30	I	0.20	0.27	14	6.26	7.74
P25	P26	2	5	6	1		16	30	I	0.13	0.25	10	6.16	3.84
P27	P28		4	1	7		18	30	I	0.24	0.38	11	6.30	4.70
P29	P30	1	3		9		17	30	I	0.33	0.40	8	6.33	1.67
P31	P32	2	2	1	5		20	30	I	0.24	0.24	15	6.30	8.70
P33	P34	1	3		8	2	16	30	I	0.32	0.39	8	6.26	1.74
P35	P36	3	3	1	7	1	15	30	I	0.36	0.36	8	6.16	1.84
P37	P38	1	3		9	1	16	30	I	0.34	0.41	7	6.30	0.70
P39	P40		1	1	6		22	30	I	0.21	0.24	16	6.38	9.62
P41	P42	2	3	2	1		22	30	I	0.11	0.14	21	6.21	14.79
P43	P44		5		4		21	30	I	0.13	0.30	16	6.33	9.67
P45	P46	2	3	4	6	1	14	30	I	0.32	0.36	8	6.02	1.98
P47	P48	1	2		3	1	23	30	I	0.14	0.17	20	6.33	13.67
P49	P50	6	1		7		16	30	I	0.43	0.27	9	6.21	2.79

Elaboración Propia

4.4.3 Resultados del Objetivo de la Investigación

Determinar cuáles son las brechas del servicio del área de grupos de la compañía aérea.

Tabla 4-27 Tabla de Brechas del Servicio del Área de Grupos de la Compañía Aérea

Valores Resultados Percepción		Valores Resultados Expectativas		Brecha
Promedio		Promedio		
Por Encuestas		Por Encuestas		
Percepción	3.80	Expectativas	3.78	0.02
Por Dimensión				
Fiabilidad	3.83	Fiabilidad	3.78	0.04
Sensibilidad	3.73	Sensibilidad	3.65	0.08
Seguridad	3.90	Seguridad	3.81	0.09
Empatía	3.69	Empatía	3.85	-0.16
Tangibilidad	3.87	Tangibilidad	3.83	0.04

Elaboración Propia

El cuadro nos ayuda a identificar que si existe una brecha en el área de grupos y esta corresponde a los atributos relacionados a la dimensión Empatía que tuvo como resultado – 0.16

4.4.4 Resultados de los Objetivos Específicos

- a) Determinar si los tiempos de respuesta son la causa de la brecha en el servicio.

Dimensión	Pregunta	Brecha
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera		
P10SN	El tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo sea el mismo día.	-0.33

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

H1: Si los tiempos de respuesta supera los plazos establecidos por los KPIs del área, causará una brecha en el servicio.

Se afirma la H1 debido a que los tiempos de respuesta en cuanto a la asignación de asientos – 0.33

- b) Determinar si los procesos internos del área son la causa de la brecha en el servicio.

H2: Son los procesos internos del área de grupos la causa de la brecha en el servicio.

Los resultados no mostraron brechas con respecto a las preguntas que corresponden a los procesos internos del área, por lo tanto, se niega la H2.

- c) Determinar si el desempeño del cliente interno la causa de la brecha en el servicio.

Dimensión	Pregunta	Brecha
Brecha 3: Del desempeño del servicio		
P20SG	La información brindada por los ejecutivos de grupos sea clara y oportuna.	-0.17
P18SG	El ejecutivo de grupos brinde soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo.	-0.10
P14E	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general.	-0.13
P22E	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de cotización de grupos.	-0.20
P24E	La atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico.	-0.07
P13E	La atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos sea amable y cálida.	-0.57

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

H3: Si el desempeño del cliente interno no es adecuado causará una brecha en el servicio.

Los resultados con respecto a esta dimensión indican que, si existe una brecha del servicio con respecto al desempeño del trabajador, por lo tanto, se afirma la H3.

- d) Determinar si la comunicación entre el cliente interno y externo la causa de la brecha en el servicio.

H4: Si la comunicación entre el cliente interno con el externo no es adecuada causará de la brecha en el servicio.

Los resultados no mostraron brechas con respecto a las preguntas que corresponden a los procesos internos del área, por lo tanto, se niega la H4.

- e) Determinar si existe una brecha entre la expectativa y percepción del cliente.

H5: Si no se cumplen las expectativas del cliente, causara una brecha en el servicio.

Valores Resultados Percepción		Valores Resultados Expectativas		Brecha
Promedio		Promedio		
Por Encuestas		Por Encuestas		
Percepcion	3.80	Expectativas	3.78	0.02

Los resultados mostraron que no existe una brecha entre la expectativa y percepción del cliente pues obtuvo como resultado un 0.02, por lo tanto, se niega la H5.

5 Conclusiones

Los resultados de la encuesta piloto donde se aplicó el Método Servqual, nos permitió determinar que no existe una brecha entre la expectativa y percepción del cliente. Sin embargo, si se identificó que si existe la brecha 3: desempeño del trabajador.

Con respecto a la satisfacción del cliente, el 39% de los encuestados se encuentra “Satisfecho” con el servicio del área de grupos, seguido por un 26% que indico que se encuentra “Muy satisfecho”. Por lo que se puede inferir que a pesar que exista una brecha en el desempeño del trabajador, esta no afecta en la satisfacción del cliente respecto al área.

Se pudo observar que en la brecha 1: No saber lo que el cliente espera, se presentó insatisfacción con respecto al tiempo de respuesta o de espera para la asignación de asientos. Sin embargo, se sienten a gusto con el tiempo de respuesta de las cotizaciones y confirmaciones de los grupos.

Por otro lado, se puede inferir que no se presentaron las brechas 2, Procesos, Diseños y Estándares y la 4, de la comunicación.

Finalmente, por los resultados del análisis del Método Kano, se pudo determinar que los atributos evaluados son considerados Indiferentes (I), quiere decir que no generan satisfacción ni insatisfacción en los clientes. Esto podría deberse al perfil de los clientes que, por tratarse de ejecutivos expertos que tienen contacto diario con otras compañías aéreas son mucho más exigentes al momento de comparar y no se conforman con solo un buen servicio y para considerar que un atributo es Atractivo (A) o que tiene un valor significativo este realmente debe ser excepcional.

6 Bibliografía

Enrique Muller De La Lama. (2003). *Cultura de Calidad de Servicio*. México: Trillas.

Valerie A. Zeithaml; Mary Jo Bitner. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de Integración del Cliente a la Empresa*. México: MCGRAW HILL

Muñiz Gonzalez Rafael. (2014). *Marketing en el siglo XXI Marketing de Servicios 5ta edición*. España: Centro de Estudios Financieros.

Matsumoto Nishizawa, Reina. (2014). Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado de sitio web: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=en, 01 de junio de 2018.

El Marketing Mix de Servicios: las 7 p's. (2016). *Servicios Globales de Marketing*, Recuperado de sitio web: <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>, 22 de junio de 2018.

Marketing de Servicios: significado y características (2016). *Conexión Esan*. Recuperado de sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/marketing-servicios-significado-caracteristicas/>, 29 de mayo de 2018.

Marketing de Servicios (2011). *Mercadeo y publicidad.com*. Recuperado de sitio web: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=15936>, 22 de junio de 2018.

El Marketing de Servicios (2011). *Foro Marketing*, Recuperado de sitio web: <https://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/>, 15 de junio de 2018.

Hernández Bravo Juan (2005). *Teoría del marketing de servicios*. Gestipolis. Recuperado de sitio web: <https://www.gestipolis.com/teoria-del-marketing-de-servicios/>, 22 de junio de 2018.

Juan Manuel Guerrero (2014). Tres consejos para mejorar los tiempos de respuesta al cliente. Blog de Glidea. Recuperado de sitio web: <http://www.glidea.com.ar/blog/3-consejos-para-mejorar-los-tiempos-de-respuesta-al-cliente>, 01 de junio de 2018.

La Gestión por Procesos Aplicada a Empresas de Servicios (2017). Datatec. Recuperado de sitio web: <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/la-gestion-por-procesos-aplicada-a-empresas-de-servicios>, 01 de junio de 2018.

Velázquez, I., de Larrea, A., Torres, L., Domínguez, E. (2015) Aill Marketing. Mercadotecnia Estratégica de Servicios ITESM Campus Qro. México.

Curso de Fidelización de Clientes - Tiempo de Respuesta. (2018) Aula Fácil. Recuperado de sitio web: <https://www.aulafacil.com/cursos/marketing/curso-de-fidelizacion-de-clientes/el-tiempo-de-respuesta-119928>, 01 de julio de 2018.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios 7ma edición. México. Pearson Educación.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia 6ta edición. México. Pearson Educación.

Lovelock, C H, Reynoso J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004) Administración de Servicios. México. Pearson Educación.

Puyal, E. (2001) La comunicación interna y externa en la empresa. 5campus.com. Recuperado de sitio web: <http://www.5campus.com/leccion/comui>, 29 de junio de 2018.

Eduardo Martínez Negrete (2012) Modelo de las cuatro brechas de servicio, Tesis de Licenciatura. Universidad virtual del Estado de Guanajuato. México.

Annie Bartoli (1992) Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y La Comunicación Organizada. España. Paidós Iberica.

Maria Luisa Sanchez (2006) La Información Especializada en la Gestión de Crisis. España. Fragua

Maria Luisa Sanchez (2006) Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. España. Fragua

Alonso, H Saladrigas (2006) Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio. España. Pablo de la Torriente.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). Marketing de Servicio. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: Mc Graw -Hill

Romero U., Fernando J.; Urdaneta E., (2017) Desempeño laboral y calidad de servicio. REDHECS, [S.l.], v. 7, p. 66 - 79, jun. 2017. ISSN 1856-9331. Recuperado de sitio web: <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/81>, 01 de julio de 2018.

Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P., (2014) Metodología de la Investigación 6ta edición. México. McGRAW-HILL

Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P., (2010) Metodología de la Investigación 5ta edición. México. McGRAW-HILL

Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista P., (2010) Fundamentos de la Investigación. México. McGRAW-HILL

Salas, Z. (2008) Evaluación de la Satisfacción del Cliente aplicando el Análisis Kano en el Comedor de las Américas, Puebla. Mexico

7 Anexos

Tabla 7-1 Encuesta Modelo Analisis Kano

VALIDACION DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTOS

ENCUESTA APLICACIÓN DEL MODELO DE ANALISIS KANO

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar las brechas del servicio del área de grupos de una compañía aérea. Los encuestados responderán a las preguntas mediante una escala ordinal del 1 al 5, siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera					
	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
Brecha 2: Del diseño y estándares de servicio					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

Brechas de Servicio en un Área de una Compañía Aérea

24	¿Considera que el tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo no es el adecuado?					
25	¿Considera usted que el tiempo de espera para la emisión del TC es el adecuado?					
26	¿Considera usted que el tiempo de espera para la emisión del TC no es el adecuado?					
27	¿Considera que es útil la opción de check-in de grupos a través la web?					
28	¿Considera que no es útil la opción de check-in de grupos a través la web?					
Brecha 3: Del desempeño del servicio						
29	¿Considera que la atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos es amable y cálida?					
30	¿Considera usted la atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos no es amable y cálida?					
31	¿Considera que se encuentra satisfecho con la atención entregada por el equipo de grupos a través de la opción 2 del Call Center de agencias?					
32	¿Considera que no se encuentra satisfecho con la atención entregada por el equipo de grupos a través de la opción 2 del Call Center de agencias?					
33	¿Considera que el ejecutivo de grupos es empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general?					
34	¿Considera que el ejecutivo de grupos no es empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general?					
35	¿Considera que todos los ejecutivos de grupos manejan un mismo criterio en cuanto a los procesos?					
36	¿Considera que todos los ejecutivos de grupos no manejan un mismo criterio en cuanto a los procesos?					
37	¿Considera que se encuentra satisfecho con la atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico?					
38	¿Considera que no se encuentra satisfecho con la atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico?					
39	¿Considera que se encuentra satisfecho con que la atención entregada por el equipo de grupos?					
40	¿Considera que no se encuentra satisfecho con que la atención entregada por el equipo de grupos?					
Brecha 4: De la comunicación						
41	¿Considera que los argumentos entregados por el ejecutivo de grupos al rechazar su solicitud de cotización son adecuados?					
42	¿Considera que los argumentos entregados por el ejecutivo de grupos al rechazar su solicitud de cotización no son adecuados?					
43	¿Considera que los ejecutivos de grupos cuentan con los conocimientos para solucionar sus requerimientos o inconvenientes?					
44	¿Considera que los ejecutivos de grupos no cuentan con los conocimientos para solucionar sus requerimientos o inconvenientes?					
45	¿Considera que el ejecutivo de grupos brinda soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo?					
46	¿Considera que el ejecutivo de grupos no brinda soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo?					
47	¿Considera que la información publicada en el portal web de agencias es útil para grupos?					
48	¿Considera que la información publicada en el portal web de agencias no es útil para grupos?					
49	¿Considera en general que la información brindada por los ejecutivos de grupos es clara y oportuna?					
50	¿Considera en general que la información brindada por los ejecutivos de grupos no es clara y oportuna?					
Comentarios:						

Tabla 7-2 Encuesta Modelo Servqual Percepcion

VALIDACION DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTOS

ENCUESTA SATISFACCION

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar la satisfacción del servicio del área de grupos de una compañía aéreas. Los encuestados responderán a las preguntas mediante una escala ordinal del 1 al 5, siendo 1 "Muy insatisfecho" y 5 "Muy satisfecho".

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Empatia La atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos es amable y cálida.					
2	Empatia El ejecutivo de grupos es empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general.					
3	Empatia El ejecutivo de grupos es empático al momento de recibir sus solicitudes de cotización de grupos.					
4	Empatia La atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico.					
5	Empatia En general, la atención entregada por el equipo de grupos.					
6	Fiabilidad El formato de cotización de grupo cuenta con la información detallada.					
7	Fiabilidad El formato de confirmación de grupo cuenta con la información detallada.					
8	Fiabilidad El menú de acceso a la opción de grupos a través del Call Center de agencias.					
9	Fiabilidad Facilidad para realizar una solicitud de grupos.					
10	Seguridad Los ejecutivos de grupos cuentan con los conocimientos para solucionar sus requerimientos o inconvenientes.					
11	Seguridad Los ejecutivos de grupos manejen un mismo criterio en cuanto a los procesos.					
12	Seguridad Los argumentos entregados por el ejecutivo de grupos al rechazar su solicitud de cotización.					
13	Seguridad El ejecutivo de grupos brinde soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo.					
14	Seguridad La información brindada por los ejecutivos de grupos sea clara y oportuna.					
15	Sensibilidad El tiempo de respuesta de la cotización del grupo dentro de las 48 horas.					
16	Sensibilidad El tiempo de espera para la entrega de la confirmación del grupo dentro de las 24 hrs.					
17	Sensibilidad El tiempo de respuesta de los correos de seguimiento de grupos sea el mismo día.					
18	Sensibilidad El tiempo de espera para generar el Claim y Tour Code sea el mismo día.					
19	Sensibilidad El tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo sea el mismo día.					
20	Sensibilidad El tiempo de espera para la emisión del Tour Conductor sea el mismo día.					
21	Tangible La opción de grupos a través del Call Center de agencias.					
22	Tangible Comunicación via mail con los ejecutivos de grupos.					
23	Tangible La opción de check-in de grupos a través la web.					
24	Tangible La información de grupos este publicada en el portal web de agencias.					
25	Tangible El tiempo de espera en líneas para la atención sea menor a 3 minutos.					

Comentarios:

Tabla 7-3 Encuesta Modelo Servqual Expectativa

VALIDACION DE CONTENIDO POR CRITERIO DE EXPERTOS

ENCUESTA EXPECTATIVAS

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo determinar las expectativas del servicio del área de grupos de una compañía aérea.

Los encuestados responderán a las preguntas mediante una escala ordinal de 1 a 5, siendo 1 "Nada importante" y 5 "Muy importante".

Muy importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
1	2	3	4	5

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
1 Empatía	La atención brindada a través del Call Center por el ejecutivo de grupos sea amable y cálida.					
2 Empatía	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de atención en general.					
3 Empatía	El ejecutivo de grupos sea empático al momento de recibir sus solicitudes de cotización de grupos.					
4 Empatía	La atención entregada por el equipo de grupos a través del correo electrónico.					
5 Empatía	En general, la atención entregada por el equipo de grupos.					
6 Fiabilidad	El formato de cotización de grupo cuente con la información detallada.					
7 Fiabilidad	El formato de confirmación de grupo cuente con la información detallada.					
8 Fiabilidad	El menú de acceso a la opción de grupos a través del Call Center de agencias.					
9 Fiabilidad	Facilidad para realizar una solicitud de grupos.					
10 Seguridad	Los ejecutivos de grupos cuenten con los conocimientos para solucionar sus requerimientos o inconvenientes.					
11 Seguridad	Los ejecutivos de grupos manejen un mismo criterio en cuanto a los procesos.					
12 Seguridad	Los argumentos entregados por el ejecutivo de grupos al rechazar su solicitud de cotización.					
13 Seguridad	El ejecutivo de grupos brinde soporte durante todo el proceso de la gestión, desde la solicitud hasta la emisión del grupo.					
14 Seguridad	La información brindada por los ejecutivos de grupos sea clara y oportuna.					
15 Sensibilidad	El tiempo de respuesta de la cotización del grupo dentro de las 48 horas.					
16 Sensibilidad	El tiempo de espera para la entrega de la confirmación del grupo dentro de las 24 hrs.					
17 Sensibilidad	El tiempo de respuesta de los correos de seguimiento de grupos sea el mismo día.					
18 Sensibilidad	El tiempo de espera para generar el Claim y Tour Code sea el mismo día.					
19 Sensibilidad	El tiempo de espera para la asignación de asientos del grupo sea el mismo día.					
20 Sensibilidad	El tiempo de espera para la emisión del Tour Conductor sea el mismo día.					
21 Tangible	La opción de grupos a través del Call Center de agencias.					
22 Tangible	Comunicación vía mail con los ejecutivos de grupos.					
23 Tangible	La opción de check-in de grupos a través la web.					
24 Tangible	La información de grupos este publicada en el portal web de agencias.					
25 Tangible	El tiempo de espera en línea para la atención sea menor a 3 minutos.					

Comentarios: