UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Pregrado de acceso ABIERTO

2017

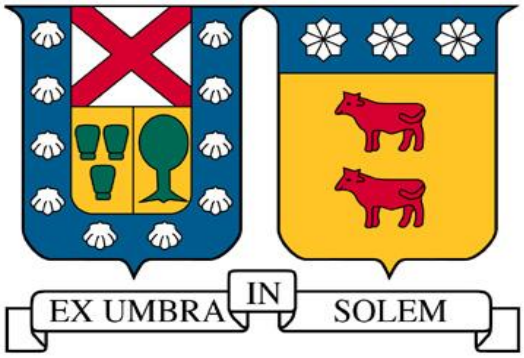
PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES POR EL SERVICIO ATENCIÓN EMERGENCIAS EN CHILQUINTA ENERGÍA S.A.

LÓPEZ CAROCA, EDWIN LEEAN

http://hdl.handle.net/11673/42275

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO – CHILE



PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES POR EL SERVICIO ATENCIÓN EMERGENCIAS EN CHILQUINTA ENERGÍA S.A.

EDWIN LEEAN LÓPEZ CAROCA

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUIA	: SR.	GONZALO AMÉSTICA
PROFESOR CORREFERENTE	: SR.	DAVID GODOY

NOVIEMBRE 2017

Dedico este trabajo a mis padres Diego y Mirtia por todo el esfuerzo que han hecho para que pudiera terminar este trabajo.

También le dedico este trabajo a mi hermano Michel que ya no está con nosotros y que hubiera estado muy contento por este logro conseguido después de tantos años. También no puedo dejar de mencionar a mis hermanos Jorge y Johnny que también fueron parte importante de este tan anhelado sueño que hoy se hace realidad.

Finalmente, una dedicación especial a mi abnegada y perseverante esposa Marcela, mi querida y bella hija Martina y a mi tesoro Fernando López ya que sin el impulso de ellos no estaría escribiendo estas líneas.

A todos ustedes mi querida y preciada familia les dedico este trabajo de titulación. Los quiero mucho por siempre.

AGRADECIMIENTOS

Primero dar gracias a Dios por el inmenso amor que me dio al proporcionarme la familia que tengo ahora, pilar fundamental de todos mis logros.

Dar gracias a mi familia, partiendo por mis padres Diego y Mirtia, ya que sin ellos y en especial de mamá, difícilmente habría llegado hasta donde estoy y soy ahora.

Gracias a mis hermanos Jorge, Johnny y Michel (Q.E.P.D.) donde quiera que esté, que han estado constantemente apoyándome en todas mis etapas importantes de la vida.

Gracias a mi esposa Marcela, mi hija Martina y mi hijo Fernando que en el último tiempo tuvieron que ser duros conmigo para que de una vez por todas concluyese esto que partió hace ya 26 años atrás. Los amo mis tesoros.

Gracias a Felipe Cuevas ya que si no hubiera sido por su aviso nunca me hubiera enterado y podido inscribir en este programa especial de titulación.

Gracias a Cristian Martínez, a Gustavo Gómez y a Javier Sandoval cuyo patrocinio sirvió para poder seguir avanzando en concretar el cierre de este capítulo inconcluso de mi vida universitaria.

Gracias también a mi empleador Chilquinta ya que con el permiso y colaboración de ésta ayudaron importantemente en la elaboración de este trascendental trabajo. No puedo de dejar de mencionar a Juan Carlos Baeza, mis amigos Rodrigo Olmo y Alejandro Valdivia y mis colaboradores directos Paulo Mandaleris y Pablo Young. Gracias totales muchachos.

Finalmente, infinitas gracias al Profesor Gonzalo Améstica, por su dedicación, paciencia y ayuda en todo este proceso ya que sin su ayuda y presión difícilmente podría haber terminado este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1 RESUMEN EJECUTIVO 11

2 INTRODUCCIÓN 13

3 OBJETIVOS 14

3.1 Objetivo General 14

3.2 Objetivos Específicos 14

4 ALCANCE 15

4.1 Justificación del Tema 15

4.2 ANTECEDENTES - Reseña Marco Actual - Conceptos Generales 16

4.2.1 Calidad de Servicio 18

4.3 Referente al Sistema Eléctrico Chileno 21

4.4 Identificación de la Empresa 23

4.4.1 Reseña Histórica 24

4.4.2 Misión y Visión Corporativa 26

4.4.3 Mercados y Clientes 27

4.4.4 Reglamento Eléctrico: Especificación de normas en el servicio provisto 28

5 MARCO TEÓRICO 30

5.1 El Mundo de los Servicios 30

5.1.1 ¿Qué son los Servicios? 30

5.1.2 Características de los Servicios 31

5.1.3 Comprendiendo la Calidad del Servicio 32

5.1.4 Fundamentos Teóricos sobre la Calidad del Servicio 34

5.2 El Mundo de los Clientes 42

5.2.1 Orientación al Cliente 42

5.2.2 Escucha Efectiva del Cliente 44

5.2.3 Diagnóstico de lo que busca el Cliente 45

5.2.4 Códigos de Experiencia de Clientes 46

5.3 Modelos de Satisfacción del Cliente 48

5.3.1 Macromodelos 51

5.3.2 Micromodelos 56

5.4 Modelo de Gestión de la Satisfacción de Clientes con el Servicio 61

5.4.1 Análisis del Cliente (Jerarquía de Valor) 61

5.4.2 Misión y Promesa de Servicio 67

5.4.3 Diseño del Servicio (Oferta + Proceso) 70

5.4.4 Gestión del desempeño del servicio 77

6 DISEÑO METODOLÓGICO 79

7 DESARROLLO METODOLÓGICO 80

7.1 Etapa Exploratoria 80

7.2 Etapa Descriptiva 89

7.2.1 Muestra Global S, E, F, A. 90

7.2.2 Estadística Descriptiva Básica 93

7.3 Análisis de Correlación 95

7.3.1 Coeficiente de determinación (R^2) 97

8 PROPUESTA ESTRATÉGICA 99

9 CONCLUSIONES 106

10 COMENTARIOS FINALES 109

11 REFERENCIAS 111

12 ANEXOS 113

12.1 Anexo 1: Atención domiciliaria SAT (corte de luz en una casa) 113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La calidad de servicio y los agentes. 19

Figura 2: Sucursales V Región Chilquinta Energía. 28

Figura 3: Diagrama causa-efecto de problemas de servicio. 35

Figura 4: Discrepancias entre expectativas del cliente y servicio percibido. 37

Figura 5: Momentos para la Calidad de Servicio. 38

Figura 6: Discrepancias que se traducen en calidad de servicio deficiente. 39

Figura 7: Foco organizacional en los clientes. 42

Figura 8: Diagrama de orientación al cliente. 43

Figura 9: Modelo para la escucha efectiva del cliente. 45

Figura 10: La naturaleza de una experiencia. 47

Figura 11: Los códigos son los drivers de la experiencia del cliente. 47

Figura 12: Los códigos tienen fuentes y se procesan distinto mentalmente. 48

Figura 13: Diagrama de Kano de Satisfacción del Cliente. 49

Figura 14: Modelo Tradicional de Satisfacción del Cliente. 53

Figura 15: Modelo de enlace entre cadena de valor del cliente hacia Satisfacción. 54

Figura 16: Modelo de Enlace entre Satisfacción y Valor. 54

Figura 17: Modelo de dos niveles de satisfacción y calidad de servicio percibida. 55

Figura 18: Modelo de Fuentes de Satisfacción del Cliente. 56

Figura 19: Jerarquía de Valor hacia el servicio. 61

Figura 20: Aspectos de Enfoque de un Concepto de Servicio. 69

Figura 21: Definición de un Concepto de Servicio. 70

Figura 22: Oferta Básica del Servicio. 71

Figura 23: Etapas para el Diseño del Proceso de Servicio. 74

Figura 24: Proceso desde la perspectiva del cliente. 76

Figura 25: Modelo de la Satisfacción de la Promesa de Servicio. 77

Figura 26: Las metas en los indicadores impulsan la mejora continua. 78

Figura 27: Esquema Diseño Metodológico. 79

Figura 28: Tres dimensiones resumidas en sigla EFA. 82

Figura 29: Dimensiones Experiencia del Cliente. 85

Figura 30: Modelo de Trabajo - Mediciones. 86

Figura 31: Modelo de Trabajo - Focos. 87

Figura 32: Resumen Etapa Exploratoria. 88

Figura 33: Esquema Mejora Experiencia de Corte. 100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de Satisfacción con Chilquinta 91

Gráfico 2: Nivel de Efectividad con Chilquinta 91

Gráfico 3: Nivel de Facilidad con Chilquinta 92

Gráfico 4: Nivel de Amabilidad con Chilquinta 93

Gráfico 5: Relación Satisfacción vs Efectividad 95

Gráfico 6: Relación Satisfacción vs Facilidad 96

Gráfico 7: Relación Satisfacción vs Amabilidad 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Micromodelos de satisfacción. 56

Tabla 2: Fuentes Básicas de Comparación 59

Tabla 3: Valor esperado y dispersión 94

Tabla 4: Coeficiente de determinación 97

1 RESUMEN EJECUTIVO

Anualmente la Superintendencia de Electricidad y Combustibles entrega todos los años el ranking de Calidad de Servicio de las Empresas de Distribución Eléctrica. En este contexto, Chilquinta Energía S.A., distribuidora eléctrica de la 5ª región, no ha querido quedarse atrás y en ese aspecto ha asumido el desafío de ser una Empresa líder en servicio y cercanía a sus clientes.

Uno de aquellos servicios tiene que ver con el Servicio Atención Emergencias que presta Chilquinta Energía S.A. el cuál será motivo de estudio y análisis en búsqueda de la propuesta estratégica de Valor para mejorar el nivel de Satisfacción de los clientes de este servicio. Estamos hablando de posicionar la marca Chilquinta, para ello debemos enfocarnos en nuestros consumidores creando Valor sobre el servicio que les entregamos si queremos mantener con ellos una relación rentable de largo plazo.

A través del Modelo de Gestión de Satisfacción de Clientes con el Servicio (Jerarquía de Valor) y los resultados de una encuesta habiendo aplicado la Metodología de Medición de Experiencia del Cliente para medir el desempeño a la interacción (modelo **EFA**) se pudo determinar aquella variable que más explicaba la Satisfacción (Valor del Servicio) de los clientes de Chilquinta con el Servicio Atención Emergencias.

La variable Facilidad (en el contacto telefónico y tiempo de arribo del móvil) fue quien resultó ser la peor evaluada por la gente que se contactó con nuestro Servicio Atención Emergencias. Por ende, es la que explica más a la Satisfacción, ésta es la que más la afecta (asumiendo relación lineal) por ende es la variable que más se relaciona.

Se trabaja entonces en la elaboración de una propuesta estratégica que sea capaz de recoger todas las inquietudes de nuestros clientes en pos de mejorar y afectar la Facilidad. Debemos ser capaces de construir una mejor experiencia de corte para nuestros clientes realizando el reforzamiento de nuestro Plan de Desborde Atención Telefónica, Talleres de Involucramiento con el personal de contacto, la Creación de Nuevas Instancias de Comunicación e Incentivando a ser una Empresa Proactiva Comunicacionalmente con el Cliente.

2 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas de servicios dedican gran parte de su tiempo y presupuesto en elaborar estrategias para satisfacer las necesidades de sus clientes, de esta forma aseguran su permanencia en el mercado y se consolidan como empresas que se preocupan por el bienestar de sus clientes, más aún, en el caso de las distribuidoras eléctricas en donde el ente regulador la Superintendencia de Electricidad y Combustibles SEC mide anualmente la calidad de servicio brindado acorde a la legislación vigente y estándares establecidos en ésta.

Con dicha premisa, la distribuidora eléctrica de la quinta región Chilquinta Energía S.A., en su constante búsqueda por el mejoramiento de la Calidad del Servicio ha decidido realizar una investigación, cuyo principal objetivo es "Identificar aquellas variables que afectan a la satisfacción del cliente en el Servicio Atención de Emergencias de Chilquinta con el propósito de entregar enfoques y metodologías para hacer una gestión sobre el servicio que se entrega a los clientes".

Para desarrollar este trabajo es necesario recabar información teórica, en este caso respecto a la Gestión de Satisfacción de Clientes con el Servicio, la cual servirá como guía para desarrollar el estudio aplicado.

Mediante los resultados de la aplicación de una encuesta a los clientes del Servicio Atención de Emergencias buscaremos identificar a través de un análisis exploratorio de los datos la o las variables que explican la satisfacción de los clientes con el Servicio y finalmente en el último capítulo se entregan la propuesta estratégica a seguir para cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar aquellas variables que afectan a la satisfacción del cliente en el Servicio Atención de Emergencias de Chilquinta con el propósito de entregar enfoques y propuestas para hacer una gestión sobre el servicio que se entrega a los clientes, y de esta forma acercarse al actual desafío de ser una Empresa líder en servicio y cercanía a sus clientes.

3.2 Objetivos Específicos

- Comprender de manera más profunda la perspectiva de los clientes en su relación con el negocio.
- Conceptualizar y definir el propósito y la propuesta de valor para el cliente del servicio a gestionar a través del Modelo Jerarquía de Valor.
- Determinar la variable que más se relaciona, que más explica a la Satisfacción (Valor del Servicio) en los momentos de verdad o encuentro del Servicio Atención Emergencia desde tres dimensiones: Emocional, Operacional y Funcional.
- Elaborar una propuesta estratégica que permita mejorar el desempeño del servicio con foco en el cliente e implementar su mejora continua.

4 ALCANCE

4.1 Justificación del Tema

En diciembre de cada año, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles SEC prepara un ordenamiento de todas las empresas concesionarias de servicio público de distribución, en función de la calidad de servicio entregado: el Ranking de Calidad de Servicio de las Empresas Eléctricas.

Las compañías son anualmente calificadas según su desempeño, tanto por la satisfacción de los usuarios, el nivel de reclamos y el índice de continuidad de sus alimentadores. Según estas notas, las empresas de servicio eléctrico pueden evaluar el rendimiento de sus sistemas.

Un aspecto importante tiene que ver con el nivel de satisfacción del consumidor, percepción de los clientes en cuanto a la calidad de prestación de servicio de las empresas concesionarias de servicio público de distribución de energía eléctrica.

En Chile, según el D.F.L. Nº 4/20.018, de 2006, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, y el D.S. Nº 327/97 de 1997, del Ministerio de Minería, establecen que las concesionarias deberán efectuar a su costa, una vez al año, y en la oportunidad que determine la Superintendencia, una encuesta representativa a clientes de su concesión, en la que éstos calificarán la calidad del servicio recibido. Dicha encuesta se referirá a los aspectos de calidad de servicio que se indiquen en este reglamento y a cualquier otro que señale la Superintendencia.

Lo anterior en el marco de la reglamentación de la calidad de servicio actualmente en vigencia en nuestro país.

La entrada en vigencia de la nueva legislación eléctrica, estableció la definición de esta Encuesta de Calidad de Servicio como parámetro cuantificable ocasionando un aumento en las exigencias técnicas, así como también hace necesaria una revisión de las estrategias de inversión en equipos y redes que empresas deben enfrentar para mejorar y mantener niveles aceptables y reglamentados de calidad de servicio.

Así pues, se pueden establecer criterios a modo de optimizar los recursos disponibles de una red de distribución de energía eléctrica en función de las exigencias por mejores servicios que mejor satisfacen las necesidades de cada cliente.

4.2 ANTECEDENTES - Reseña Marco Actual - Conceptos Generales

Históricamente las empresas de distribución eléctricas (y el sector eléctrico en su totalidad) han sido remuneradas según los costos del servicio. Ese mecanismo de remuneración reconoce la totalidad de las inversiones realizadas en el sistema eléctrico y remunera esas inversiones con la tasa considerada en la regulación. Toda la eficiencia o deficiencia de la empresa es traspasada al consumidor en la forma de tarifa. El nuevo paradigma de regulación del sector eléctrico considera una separación clara de las actividades del sector y mecanismos diferenciados de remuneración para las actividades competitivas y monopólicas. Al nivel de generación y comercialización, se impulsa la competencia y los precios resultan del equilibrio entre oferta y demanda. La distribución se remunera a través de un mecanismo de limitación de precios/ingresos, donde un

precio/ingreso máximo llamado base es reconocido y autorizado por un período de algunos años durante el cual una fórmula de indexación es usada para adecuar la tarifa a los cambios en los costos de las distribuidoras. En la práctica ese modelo regulativo ha demostrado ser motivador de la reducción de costos, pero esa disminución de costos afecta seriamente la calidad de los servicios eléctricos.

La regulación para los sistemas de distribución se basa en la premisa de que el servicio por ser una actividad de naturaleza monopólica debe ser regulada, por esto una apropiada regulación debe controlar los ingresos de las distribuidoras de manera que cubran todos sus costos de operación y mantenimiento sin despreocupar la calidad del servicio ofrecido, para esto debe incentivar la eficiencia en los procesos, de manera que este sistema tarifario sea un reflejo de la calidad de servicio exigida, por esto la calidad del servicio suministrado debiera también incidir directamente en los ingresos de la distribuidora, a modo de establecer un mecanismo natural de regulación para la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Existe entonces, por un lado, la creciente necesidad de mejorar la calidad del servicio eléctrico, motivada por la presencia de equipos y sistemas más sensibles a las perturbaciones e interrupciones. Por otro lado, los cambios regulativos propuestos por la autoridad toman una gran importancia ya que justifican y dan un beneficio adicional a las inversiones que se deban realizar para mejorar y mantener niveles aceptables y reglamentados de calidad de servicio.

4.2.1 Calidad de Servicio

Calidad de servicio en sistemas eléctricos es el conjunto de atributos y propiedades, técnicas y no técnicas, que definen las condiciones bajo las cuales las actividades del sector eléctrico deben ser desarrolladas. La calidad es compleja y difícil de cuantificar, sin embargo, con base en índices que miden determinados atributos, relacionados con: la continuidad de servicio, las fluctuaciones de voltaje (parpadeo, por ejemplo), el contenido armónico de las formas de onda de voltaje y corriente y las variaciones de frecuencia, se puede establecer un marco que defina el nivel de calidad de servicio de un determinado sistema.

Generalmente se trata la calidad de servicio como una característica inherente al segmento de distribución, ello debido al rol que cumple en la entrega del suministro al cliente final.

La problemática "calidad de servicio" (C.S.) en sistemas eléctricos de distribución no es nueva, pero los cambios regulativos en el sector eléctrico chileno y en el mundo hacen que su importancia sea hoy mayor.

La calidad es hoy una preocupación de todos los agentes del sector: los clientes manifiestan sensibilidad y demandan mejores niveles de C.S.; los fabricantes de equipamientos precisan de normas que limiten las perturbaciones en las redes y que especifiquen los niveles de inmunidad de los equipamientos que fabrican; las empresas distribuidoras necesitan señales para invertir en operación, mantención y C.S., además requieren medidas de control de los clientes perturbadores; la regulación a través de la

reglamentación debe definir las reglas y límites, que posibiliten un nivel adecuado de C.S. (ver Figura 1).

Figura 1: La calidad de servicio y los agentes.

En los últimos años, la Calidad de Servicio Eléctrico se ha transformado en un tema de gran relevancia, tanto como para las empresas proveedoras de electricidad como para los consumidores o usuarios finales de este servicio, dada la diversidad de aspectos técnicos y comerciales involucrados en el suministro.

La norma NCh 2000/1, define **calidad** como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

De acuerdo al artículo 222º del D.S. Nº 327/97, Reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos, del Ministerio de Minería, la **calidad de servicio** es el conjunto de propiedades y estándares normales que, conforme a la ley y el reglamento, son inherentes a

la actividad de distribución de electricidad concesionada, y constituyen las condiciones bajo las cuales dicha actividad debe desarrollarse.

La calidad de servicio incluye, entre otros, los siguientes parámetros:

a) Las normas y condiciones que establezcan los decretos de concesión;
b) La seguridad de las instalaciones y de su operación, y el mantenimiento de las mismas;
c) La satisfacción oportuna de las solicitudes de servicio, en los términos y condiciones establecidos en este reglamento;
d) La correcta medición y facturación de los servicios prestados, y el oportuno envío a los usuarios y clientes;
e) El cumplimiento de los plazos de reposición de suministro;
f) La oportuna atención y corrección de situaciones de emergencia, interrupciones de suministro, accidentes y otros imprevistos;
g) La utilización de adecuados sistemas de atención e información a los usuarios y clientes;
h) La continuidad del servicio;
i) Los estándares de calidad del suministro.

En resumidas cuentas, la calidad tiene relación con el servicio que se presta, especialmente en lo que se refiere a calidad de onda, continuidad del suministro, frecuencias de las interrupciones y su duración, como también a la atención que recibe el consumidor final. En este contexto la Calidad de Servicio Eléctrico se puede clasificar en tres aspectos: i) Calidad del producto técnico suministrado, ii) Calidad del servicio técnico

prestado y iii) Calidad del servicio comercial brindado, tal como lo hace actualmente algunas legislaciones, como por ejemplo la reglamentación del sector eléctrico en Argentina, Bolivia y España con algunas diferencias entre las clasificaciones adoptadas.

i) Calidad del producto técnico suministrado: Puede ser entendida como la capacidad del sistema eléctrico de proveer a sus consumidores energía con tensión y frecuencia exenta de distorsiones y fluctuaciones como armónicas, parpadeo, sag, swell, etc.

ii) Calidad del servicio técnico prestado: Se entiende como la continuidad en la entrega del producto electricidad. El servicio técnico involucra a la frecuencia y duración de las interrupciones de suministro.

iii) Calidad del servicio comercial brindado: Considera el conjunto de parámetros que tengan relación con la atención directa e indirecta al usuario (aspectos de atención al cliente), por parte de empresa proveedora, como por ejemplo la solicitud de conexión, atención de emergencia, facturación y medición, atención de reclamos, mantención de medidores, atención telefónica, etc.

4.3 Referente al Sistema Eléctrico Chileno

El sector eléctrico chileno se encuentra reformado desde el año 1982, cuando en el afán de desregular e introducir la libre competencia al sistema se dicta la Ley General de Servicios Eléctricos o D.F.L. N°1 (*Decreto con fuerza de Ley N°1 de 1982, DFL N°1/82*), la más importante dentro de otros decretos y leyes. Chile en este sentido fue país pionero, experiencia que después adoptaron muchos países alrededor del mundo. A su vez, esta Ley,

una de pocas existentes en cuanto a regulación del sector eléctrico, deja muchos vacíos en cuanto a confiabilidad, seguridad y estándares se refiere.

A fines del año 1997 se emite el Reglamento de la Ley General de Servicios Eléctricos, contenida en el Decreto Supremo N° 327, en el cual se pretende entrar a regular la calidad y seguridad de la red, lo que se hacía de forma muy débil y superficial en la ley eléctrica del sector chileno D.F.L. N°1, pero que en definitiva deja por determinar una serie de normas a dictarse en el futuro. No obstante, se hacen requerimientos explícitos para los proveedores de servicio eléctrico, especialmente en cuanto a normas técnicas de funcionamiento. Cabe mencionar que el año 1994 se hace un intento por publicar un decreto de las mismas características del decreto 327, el cual finalmente no prospera.

A mediados del año 2000 se da a conocer el anteproyecto para la reforma del D.F.L. N°1, el cual a pesar de dictar profundos cambios deja para el futuro la determinación de numerosos reglamentos. No obstante, aparecen iniciativas interesantes, como la formación de un mercado para los servicios complementarios y una mayor regulación, retomando aspectos económicos para la formulación de normas para el establecimiento del costo de falla y de multas y sanciones.

Finalmente, en mayo de 2006 se promulga el D.F.L. Nº 4/20.018 el cual fija texto refundido, coordinado y sistematizado del D.F.L. Nº 1, de Minería, de 1982, Ley General de Servicios Eléctricos, en materia de energía eléctrica para facilitar el conocimiento y la aplicación de las nuevas normas legales en materia de tanta trascendencia.

4.4 Identificación de la Empresa

La Industria Eléctrica en Chile está compuesta por las actividades de Generación, Transmisión, y Distribución de energía.

Chilquinta Energía S.A (en adelante, Chilquinta) es una empresa de distribución que funciona como un monopolio regulado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC).

Chilquinta Energía S.A. es una empresa que distribuye energía eléctrica a gran parte de la Quinta Región, con experiencia y desarrollo permanente en tecnología, liderando en calidad de servicio y atención integral al cliente.

La generación y distribución eléctrica en Chile se remonta a principios del siglo XX y tiene como punto de partida la puesta en marcha de sistemas de alumbrado público en localidades que actualmente forman parte de la Quinta Región de Valparaíso.

Hoy en día, Chilquinta Energía S.A. es una empresa de transmisión y venta de energía, con una vasta experiencia y permanente desarrollo tecnológico y humano que le ha permitido liderar, tanto en Chile como en el extranjero, en calidad de servicio y atención integral al cliente. Esto, sumado al respaldo técnico y financiero proporcionado por sus nuevos accionistas, le permite enfrentar con seguridad los desafíos del futuro.

4.4.1 Reseña Histórica

La Compañía Chilena de Electricidad Ltda. surgió en 1921, de la fusión de dos empresas: la sociedad Chilean Electric Tramway and Light Co. (1889) y la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica (1919).

Conocida como Chilectra Ltda. operó durante 60 años, para en 1981 adoptar la estructura de holding, compuesto por una casa matriz y tres filiales, una de las cuales fue Chilectra Quinta Región S.A., que más adelante tomó el nombre de Chilquinta S.A. En 1986 comenzó el proceso de privatización por medio de la venta de acciones.

En el año 1987, la Empresa experimentó transformaciones que le permitieron diversificar sus inversiones, principalmente hacia el área de servicios básicos. Más adelante, en 1992, en asociación con Gener S.A., adquirió el control del principal generador termoeléctrico de Argentina, Central Puerto S.A. y, en 1994, Luz del Sur S.A., empresa de distribución eléctrica de la ciudad de Lima, Perú.

Con el fin de optimizar la gestión, Chilquinta S.A. comenzó en 1995 un proceso de filiación el que concluyó con la creación de Chilquinta Energía S.A., inscrita en las bolsas de valores con el nombre de Enerquinta, a la que Chilquinta S.A. traspasó la totalidad de sus activos eléctricos y zona de concesión.

El proceso de expansión continuó en 1996, cuando la Empresa adquirió el control de las empresas eléctricas Energía de Casablanca S.A., Compañía Eléctrica del Litoral S.A., Luzparral S.A. y Luzlinares S.A., ampliando su zona de cobertura hacia las regiones del

Maule y del Bío Bío. Asimismo, en 1998 comenzó la distribución de gas natural en la Región de Valparaíso creando la empresa filial Energas S.A.

En 1999, Chilquinta Energía S.A. fue transferida, por su matriz Chilquinta S.A., a la Sociedad de Inversiones SEMPRA-PSEG Chile Ltda., consorcio formado por las empresas estadounidenses Sempra Energy International y PSEG Global, de amplia experiencia mundial en servicios de distribución eléctrica y de gas natural.

En 2007, PSEG Global transfirió el 100% de su participación en PSEG Américas – poseedor del 50% del capital accionario de Chilquinta Energía S.A.– a la sociedad AEI Chile Holding Ltd., con lo que indirectamente, esta última adquirió el 50% de las acciones de Chilquinta Energía S.A.

El Grupo Sempra Energy, en el año 2011, adquirió a la sociedad AEI la totalidad de las acciones de la Empresa, lo cual lo convirtió en único dueño y controlador de Chilquinta Energía S.A.

Con fecha 27 de noviembre de 2012, Chilquinta Energía S.A. adquirió 1.547.399 acciones de Luzagro S.A. de la sociedad Luzlinares S.A., operación en virtud de la cual Chilquinta Energía S.A. quedó con el 100% de las acciones de su filial Luzlinares S.A.

Durante el año 2014, Chilquinta Energía S.A. adquirió 19.105 acciones de la sociedad Compañía Eléctrica del Litoral S.A., totalizando 1.909.280 acciones, que representa el 76,37% del capital accionario de dicha empresa. Asimismo, en el año 2015, la Compañía incrementó su participación en la filial del Litoral en 2.827 acciones, alcanzando la totalidad de 1.912.107 acciones y el 76,48% del capital accionario.

4.4.2 Misión y Visión Corporativa

Chilquinta Energía S.A. tiene por Misión Corporativa brindar excelencia en la calidad de la distribución, transmisión y generación de Energía, así como en la totalidad de sus productos asociados, con el propósito de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la Empresa.

Históricamente, Chilquinta Energía S.A. se ha definido como una entidad eficiente y comprometida con el desarrollo de su comunidad y cuidado del medio ambiente.

Brindar excelencia en la calidad de servicio y una atención integral, es su principal propósito. El desarrollo de este criterio diferenciador le ha permitido, a través de una permanente evaluación y retroalimentación de sus funciones, maximizar el grado de satisfacción alcanzado por sus clientes.

Chilquinta Energía S.A. es una organización moderna, responsable y comprometida. a través del aprovechamiento de sus naturales sinergias, experiencia y conocimiento, ha desarrollado una importante contribución al crecimiento social y económico de Chile y la región sur de América

A su vez, como Visión nos hemos fijado ser la mejor empresa del país en todos los rubros en los que participamos, líderes en servicio y cercanía con nuestros clientes.

Es así como durante estos años, la Compañía ha puesto todos sus esfuerzos en caracterizarse por ser una empresa comprometida con el desarrollo de la comunidad que la

acoge, siendo respetuosa con el medio ambiente y buscando siempre ser líderes en calidad de servicio y atención a sus clientes.

4.4.3 Mercados y Clientes

Chilquinta Energía S.A. distribuye energía eléctrica a las provincias de Valparaíso, Marga Marga, Quillota, San Felipe, Los Andes y San Antonio, comprendiendo 11.496 km2 en la Región de Valparaíso.

En el reciente periodo, la Compañía alcanzó un crecimiento de un 2% con respecto al año anterior, cerrando el 2015 con 560.108 clientes conectados a sus redes eléctricas.

Consciente de las necesidades de sus clientes y como forma de otorgar una mejor experiencia de servicio, la Empresa cuenta con una red de Centros de Servicio y sucursales ubicadas en las ciudades de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quintero, Quilpué, Villa Alemana, Limache, Quillota, La Calera, San Felipe, Los Andes, Llay Llay y San Antonio.

Para tener una atención rápida, los clientes tienen a su disposición otros canales de comunicación para dirigir sus consultas e inquietudes como el portal web, contact center, tecnologías de auto atención, mailing, mensajería de texto (SMS), Twitter, y aplicación para teléfonos inteligentes, así como una amplia red de medios de pagos externos. Sumando a estos, la aplicación móvil que permite reportar cortes de suministro, solicitar la devolución de llamado y pagar en línea.

Por su parte, a través de sus filiales, Compañía Eléctrica del Litoral S.A., Energía de Casablanca S.A., Luzlinares S.A. y Luzparral S.A., se distribuye energía eléctrica a más de 112 mil clientes en las regiones de Valparaíso, Maule y Bío-Bío.

Figura 2: Sucursales V Región Chilquinta Energía.

4.4.4 Reglamento Eléctrico: Especificación de normas en el servicio provisto

Estas especificaciones, dentro de los trabajos y servicios ofrecidos por la empresa, se refieren a responsabilidades y a estándares de calidad de procedimientos certificados que tanto proveedor como cliente deben preocuparse de cumplir. Se establecen como los requerimientos técnicos específicos con los que se pueden sustentar a su vez los parámetros

de calidad, seguridad y precio exigidos por contrato sobre los cuales vela la SEC. (CNE, 1998)

A continuación, se muestra el artículo relacionado con el tema de estudio que regula a las Distribuidoras de Energía Eléctrica.

- **Tiempo de Concurrencia**

Título V: **Instalaciones y Equipo Eléctrico**

Capítulo 2: Ejecución y Mantención de Instalaciones

Artículo 214

Los operadores de instalaciones eléctricas deberán contar con personal de emergencia para la reparación de fallas que afecten la continuidad o la calidad del suministro, que produzcan riesgo a la seguridad de las personas o daño en las cosas, que obstruyan las vías públicas o que dificulten el tránsito normal de las personas y vehículos.

La concurrencia de personal calificado al lugar deberá efectuarse en un plazo inferior a dos horas desde que los operadores tomen conocimiento de la falla. Dicho plazo se extenderá a cuatro horas en las zonas rurales a que se refiere el artículo 247.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 El Mundo de los Servicios

5.1.1 ¿Qué son los Servicios?

Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores" (Stanton, 9ª Edición).

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

5.1.2 Características de los Servicios

Los servicios poseen características que los diferencian de los bienes de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Los servicios tienden a ser intangibles, inseparables del proveedor, perecederos y heterogéneos en su entrega.

A continuación, se presenta una descripción de las características de los servicios.

• **Intangibilidad:** Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de adquirirlos, ya que son prestaciones o acciones, lo cual hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas en su elaboración. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue bienes de servicios.

• **Inseparabilidad**: Los servicios primero se venden, luego se producen y consumen simultáneamente, a diferencia de los bienes que son producidos, luego vendidos y consumidos. Los productores del servicio forman parte del producto en sí mismo y son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.

El personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que provee y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste consume el servicio. Recordemos que, en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

• **Heterogeneidad**: Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes, por

lo general, la prestación varia de un productor a otro, de un cliente a otro y de un día a otro. La heterogeneidad también deriva del hecho que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única. Además, los servicios difícilmente se pueden estandarizar dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados.

• **Perecibilidad**: Este término se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse. Este hecho implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan bien.

5.1.3 Comprendiendo la Calidad del Servicio

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el *Servicio al Cliente* como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. (Fabio, 2003)

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes y esta depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo, es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea compañero de trabajo o un cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente es producto de todas las acciones realizadas en la empresa.

La mejor estrategia para conseguir la satisfacción de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente cuando una situación imprevista exija una intervención para rebasar sus expectativas.

El nivel de satisfacción del cliente está directamente relacionado con la forma en que son manejados los contactos que él tienen con la empresa, los llamados “momentos de la verdad”. En la medida que estos momentos sean manejados con un alto grado de eficiencia y compromiso, se podrá con ello elevar el grado de satisfacción de los clientes y aumentar o afianzar la lealtad de ellos hacia la organización.

5.1.4 Fundamentos Teóricos sobre la Calidad del Servicio

La calidad del servicio se ha ido transformando no sólo en una herramienta de diferenciación para aquellas empresas que deciden distinguirse por el valor que les generan a sus clientes, sino también en un requisito para permanecer o sobrevivir en muchos mercados.

La relevancia que ha adquirido el tema requiere comprender los problemas que se enfrentan en esta materia, y la forma en que estos pueden ser asumidos y abordados.

La Figura 3 muestra a modo de ejemplo, los diferentes problemas que típicamente explican un mal servicio, en un formato de causalidad-efecto. Como se puede apreciar, los problemas se agrupan en cuatro cuadrantes: Back-Office y Front-End, reflejando el trabajo que se realiza en interacción con los clientes y como soporte del mismo, y Personas-Cultura y Organización-Proceso-Tecnología, reflejando los aspectos "blandos" o humanos y "duros" o de infraestructura que caracterizan el servicio.

Observamos que el mal servicio se puede estar explicando en este caso por un desconocimiento de las necesidades de los clientes y por problemas en la entrega del servicio. El desconocimiento se puede explicar a su vez por falta de estudios sobre las necesidades de los clientes y por falta de capacitación de personal en la materia, que a su vez se puede deber a una carencia de políticas internas, y así sucesivamente.

Para comprender el conjunto de problemas que pueden estar explicando el mal servicio se requiere de una definición del concepto de calidad de servicio, y de algún tipo de modelamiento que aborde el tema.

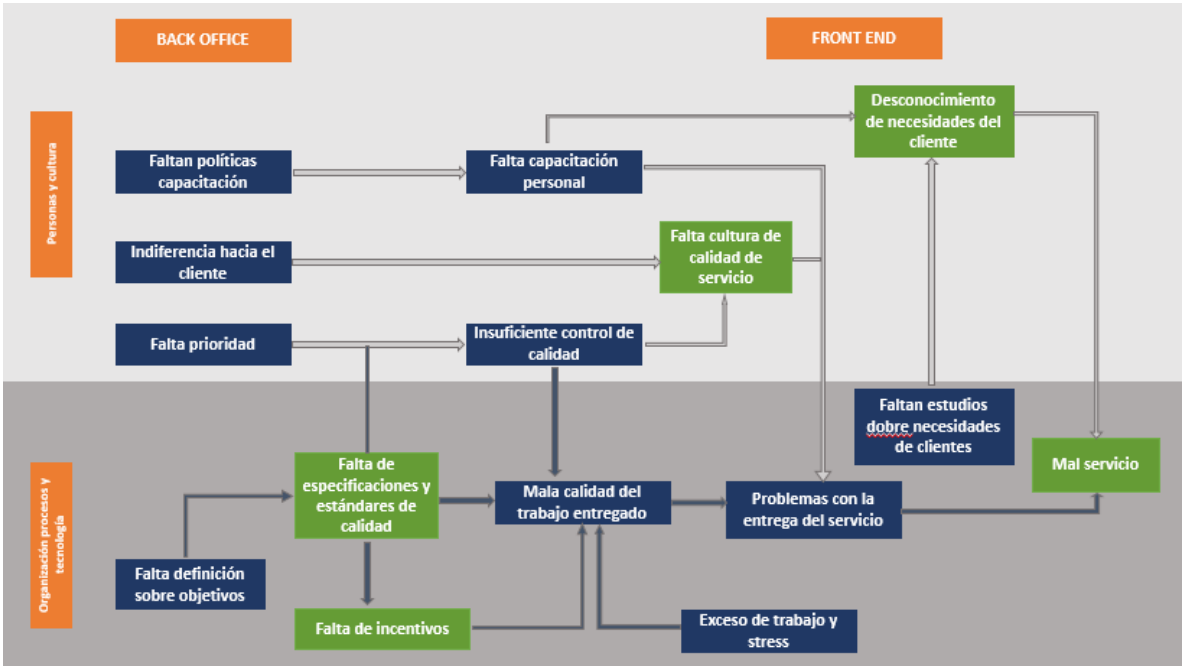


Figura 3: Diagrama causa-efecto de problemas de servicio.

Al basarse en las definiciones de servicio y de calidad que proponen autores como A.C. Rosander o Jacques Horovitz, se puede entender la calidad de servicio como "el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes (particularmente sus clientes claves), en el conjunto de prestaciones que ellos esperan de ésta". (Rosander, 1989) (Horovitz, 1988)

La definición anterior supone que un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un determinado grupo de clientes. Supone además que existe conformidad, es decir, que el nivel de excelencia se mantiene en todo momento y en todo lugar.

Zeithaml, Parasuraman y Berry amplían la perspectiva anterior recogiendo la óptica de la percepción del cliente, estableciendo que calidad de servicio es "la brecha o discrepancia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones"

(Zeithaml V. A., Parasuraman A. y Berry L., 1990). De acuerdo a estos autores, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto del mismo. Estas expectativas están determinadas principalmente por los comentarios recibidos de otros clientes (recomendaciones positivas o negativas), experiencias anteriores (con el mismo servicio o la misma empresa) y necesidades personales. Adicionalmente, el proveedor también genera expectativas en el cliente, particularmente mediante sus actividades de la publicidad, promoción o difusión de su imagen corporativa, sus productos, sus servicios y su información más relevante.

Se puede decir entonces que la impresión que tiene un determinado cliente sobre la calidad de un servicio se genera por el contraste de sus expectativas con sus percepciones respecto de éste como se muestra en la Figura 4.

De acuerdo al estudio antes señalado, los clientes utilizan diferentes criterios para juzgar la calidad del servicio. Los más importantes son: elementos tangibles (apariencia de las instalaciones, equipos, personal, materiales, etc.), confiabilidad (habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa), capacidad de respuesta (disposición y rapidez para responder a los clientes), profesionalidad (posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio), cortesía (atención, consideración y amabilidad del personal de contacto), credibilidad (veracidad, honestidad en el servicio que se provee), seguridad (inexistencia de peligros o riesgos), accesibilidad (facilidad para contactar), comunicación (mantención de los clientes informados, utilización de un lenguaje fácil de entender, capacidad de escucharlos) y comprensión del cliente (esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades).

Figura 4: Discrepancias entre expectativas del cliente y servicio percibido.

Una forma de ordenar los criterios o factores propuestos por estos autores, es definirlos para diferentes momentos de la interacción cliente-proveedor: preventa, entrega y post-venta (Figura 5). Al momento de la pre-venta (o pre-compra), la calidad de servicio está determinada principalmente por la información entregada, la atención recibida y la infraestructura donde ocurre dicha interacción. La calidad queda determinada por los atributos específicos de cada uno de esos aspectos. Por ejemplo, en el caso de la información se consideran atributos de contenido (precios, descuentos, tiempos y lugares de entrega, garantías, etc.) y atributos de forma (detalle o síntesis de la información, visión gráfica o colores considerados, medio magnético o físico en el cual se entrega, etc.). Una vez concretada la compra, y durante el período de entrega (si es que la entrega no ocurre al momento de la compra), interesa fundamentalmente el cumplimiento de las condiciones comprometidas (tiempo, lugar, contenido). También puede ser relevante la información, en este caso del status del pedido o del servicio. Durante la post-venta interesa el cumplimiento de la promesa de post-venta (servicio, soporte, garantías, etc.).

Figura 5: Momentos para la Calidad de Servicio.

¿Cómo se construye la calidad de servicio requerida?

Zeithaml y otros agregan que, además del desajuste o desacuerdo entre expectativas y percepciones de los clientes, existen otras cuatro causales de diferencias en la calidad de los servicios (Zeithaml V. A., Parasuraman A. y Berry L., 1990):

- Discrepancias entre percepciones de la gerencia respecto de las expectativas de los clientes y las expectativas efectivas de estos últimos.
- Discrepancias en la traducción de las percepciones de las expectativas de los clientes por parte de la gerencia en las especificaciones o normas de calidad de servicio.
- Discrepancias entre la prestación del servicio y las especificaciones de calidad.
- Discrepancias entre la comunicación externa (publicidad, promoción, difusión y la prestación del servicio)

En la Figura 6 se presentan estos elementos de servicio, junto con sus interrelaciones y discrepancias o desajustes.

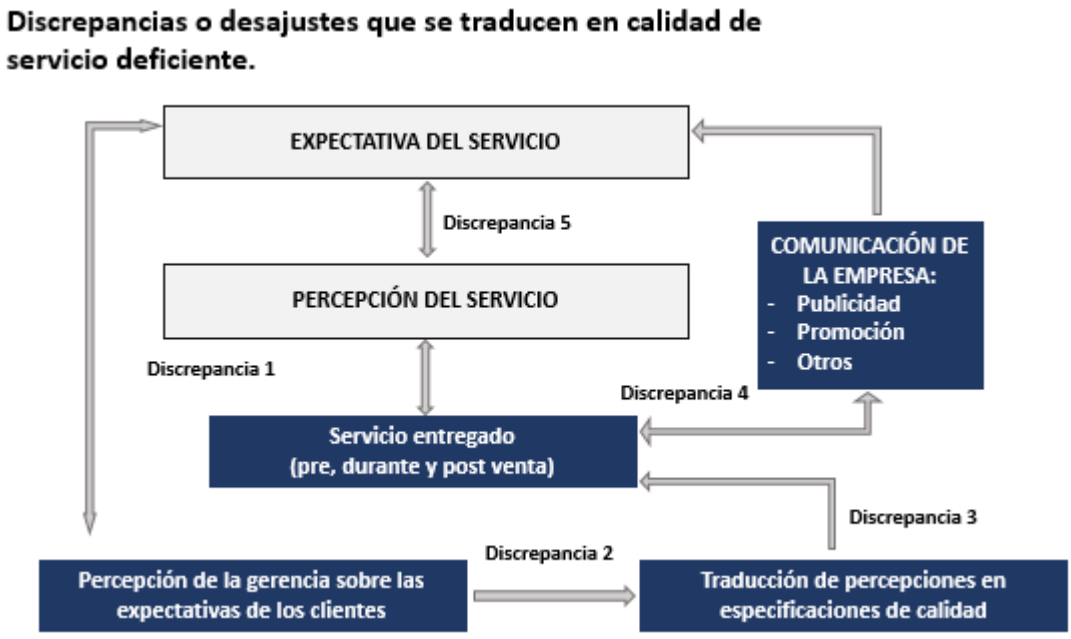


Figura 6: Discrepancias que se traducen en calidad de servicio deficiente.

La discrepancia 1 puede superarse mediante un mejoramiento de los instrumentos de estudio e interpretación de las expectativas de los clientes (encuestas, entrevistas, paneles de clientes, etc.), y a través de la experiencia de la gerencia en la interacción más periódica con éstos. Para superar la discrepancia 2 puede utilizarse el benchmarking (las especificaciones consideradas por los exitosos) o un esfuerzo de prueba y aprendizaje (trial and error). La discrepancia 3 se puede superar mediante una capacitación adecuada y a través de la definición de responsabilidades claras y espacios de flexibilidad. La discrepancia 4 requiere un esfuerzo constante de comunicación y coordinación entre las funciones de planificación (en este caso marketing y comunicación corporativa) y el frente de operación e interacción con clientes (front-end). La discrepancia 5, que es el desajuste clave, requiere una adecuada preparación del personal que interactúa con clientes, tanto en los atributos o características técnicas que determinan el servicio, como en los aspectos

relacionales o vivenciales que se vinculan a éste: conocimiento personal, continuidad de contacto, actitud de servicio, etc.

Los elementos de este modelo permiten definir un Plan Básico para la Calidad de Servicio con cuatro etapas: 1º comprender los requerimientos del cliente en profundidad; 2º traducir esos requerimientos en especificaciones de servicio; 3º velar por el cumplimiento de esas especificaciones, y 4º chequear la consistencia de la "oferta" de servicio que realizará la empresa y el servicio realmente entregado.

Leonard Berry complementa la visión anterior centrando la búsqueda de la calidad de servicio en las capacidades internas del proveedor y específicamente en su liderazgo, estrategia y sistema de información para la calidad de servicio.

Para Berry, las cualidades esenciales para sobresalir en el liderazgo de servicio son la visión de servicio, la confianza y la integridad. Para cultivar ese liderazgo sugiere fomentar la comunicación y el aprendizaje interno, una promoción adecuada de las personas con buenas condiciones para el servicio y el potenciamiento de la participación del personal.

Los sistemas de información sobre calidad de servicio tienen por función entregar una visión sobre las necesidades y percepciones de los clientes, y sobre la situación o desempeño de los procesos internos.

La estrategia de servicio a la que se refiere Berry se basa en tres elementos fundamentales: los empleados, la tecnología y los procesos. La estrategia por medio de los empleados considera aspectos como: generar condiciones para la competencia por talento,

desarrollar habilidades y conocimientos, facultar a los empleados para que puedan proponer mejoras en el servicio, trabajar en equipo, evaluar el desempeño y premiar la excelencia.

La carencia de ese liderazgo, estrategia y sistemas de información adecuados también pueden ser señalados como causas de deficiencia fundamentales en la entrega de la calidad de servicio requerida por los clientes (Berry, 1995).

Esta visión nos lleva nuevamente al diagrama de causalidad-efecto (Figura 2). La solución de los problemas de servicio pasa entonces por la construcción de una infraestructura de servicios, principalmente a nivel de back-office (estrategia de servicio, estudios de necesidades de clientes, especificaciones de calidad de servicio, sistemas de incentivos, políticas de capacitación, etc.) y por la selección y preparación de personas con las competencias adecuadas (liderazgo, conciencia y disposición al servicio, respecto a los protocolos o procedimientos, trabajo en equipo, etc.), principalmente en el front-end.

5.2 El Mundo de los Clientes

5.2.1 Orientación al Cliente

La orientación del cliente es una habilidad intangible que la empresa debe desarrollar para ser "líderes en servicio y cercanía al cliente". A la base de este desafío está el de constituir esta focalización como un eje de cambio clave para la compañía (Figura 7).

Figura 7: Foco organizacional en los clientes.

¿Cómo se manifiesta la orientación al cliente en una empresa?

- Por su capacidad de comprender los deseos de sus clientes y de cómo éste decodifica lo que se le ofrece.
- Por su capacidad de alinear sus decisiones, recursos y esfuerzos con los deseos y expectativas de los clientes.
- Por su capacidad de desarrollar y entregar propuestas de producto o servicio que satisfagan de manera distinta y superior a los clientes.

Entonces, ¿qué es la orientación al cliente?

La orientación al cliente es una habilidad organizacional intangible que hace posible desarrollar vínculos superiores con los clientes a partir de poner al cliente como centro en todo lo que la empresa decide, hace o desarrolla.

Es una habilidad intangible sustentada fuertemente en la cultura de la organización.

Es una habilidad que se expresa en el nivel de satisfacción de clientes que logra una empresa donde la cultura interna se transforma en el principal recurso o restricción de su surgimiento.

La Figura 8 presenta estos conceptos, junto con sus interrelaciones.

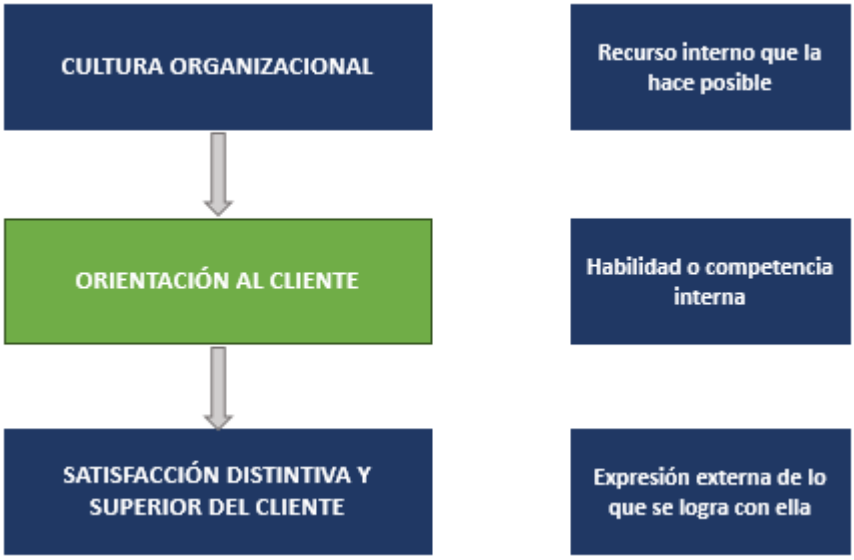


Figura 8: Diagrama de orientación al cliente.

Una empresa orientada al cliente es una empresa que logra conectarse con éste de manera positiva y virtuosa en el tiempo.

5.2.2 Escucha Efectiva del Cliente

Si una empresa quiere conectarse con sus clientes, su personal debe ser portador de dos actitudes claves para escuchar efectivamente:

- Actitud de apertura: abrirse a ver las cosas desde los ojos del cliente y despojarse de los propios paradigmas.
- Actitud de cambio: darse la posibilidad de cambiar en base a la nueva visión de las cosas que entregan los clientes.

La orientación al cliente implica dos competencias claves en sus líderes: escuchar y alinear. Es la escucha la que determina la capacidad de conectividad con los clientes.

Escuchar es percibir e interpretar.

La competencia clave para conectarse con los clientes es la escucha efectiva de éstos: aquella que logra disminuir la natural brecha entre lo que interpretamos y lo que los clientes efectivamente nos comunican.

No hay que olvidar un principio central: todo comunica. Esto implica la necesidad de percibir integralmente, con todos los sentidos.

¿Cómo se puede reducir la brecha natural del escuchar? La escucha efectiva de los clientes se logra fundamentalmente a través de la indagación: preguntar para escuchar mejor, hablar para que el otro nos diga más.

El escuchar efectivo de los clientes opera a dos grandes niveles de indagación y de similar importancia:

- La escucha que permite entender el significado que el cliente le asigna a las cosas, eventos o actos: escuchar su forma de decodificar, ¿qué significan para él?
- La escucha que permite comprender los deseos que están a la base de lo que dice o hace el cliente: escuchar lo que demanda o busca satisfacer, ¿qué busca?

De esta forma, todo lo anterior pude representarse a través de un modelo tal como se muestra en la Figura 9.

Figura 9: Modelo para la escucha efectiva del cliente.

5.2.3 Diagnóstico de lo que busca el Cliente

Los deseos representan aquellos valores que satisfacen la completitud sicológica del cliente al acercarlo a su sujeto ideal y, por tanto, representan lo que busca finalmente satisfacer a través de un producto o servicio.

Los códigos, por otra parte, representan las claves preceptúales a partir de las cuales los clientes construyen mentalmente un atributo de un producto o servicio en pro de satisfacer determinadas consecuencias y deseos finales.

5.2.4 Códigos de Experiencia de Clientes

Se entiende el hacer gestión de la experiencia del cliente como administrar las impresiones que se les produce durante el servicio, de manera de provocar intencional y consistentemente un significado relevante (conectado con sus deseos) y diferenciador (distinto a la competencia o referentes).

Al diseñar experiencias de servicio, los deseos definen lo que se debe satisfacer y los códigos las claves perceptuales a las que se pueden echar mano para construirla.

Existen 3 tipos de códigos de una experiencia de servicio:

- Los códigos funcionales: generados por los procesos y procesados más racional y conscientemente por el cliente.
- Los códigos físicos: generados por las cosas y procesados más irracional e inconscientemente por el cliente.
- Los códigos humanos: generados por las personas y procesados más irracional y e inconscientemente por el cliente.

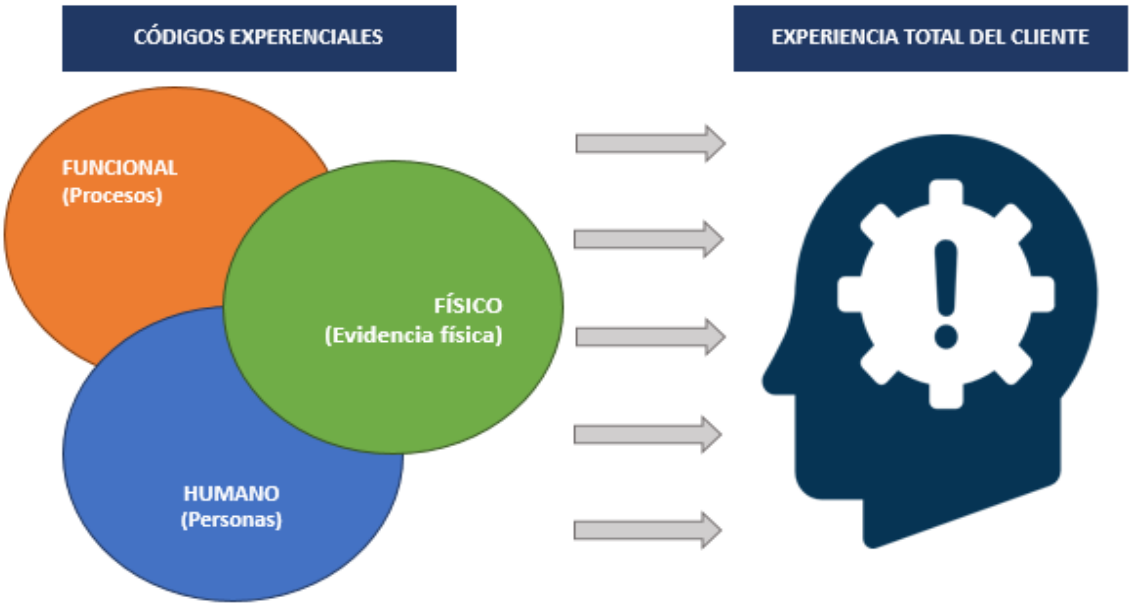


Figura 10: La naturaleza de una experiencia.

Los códigos son las claves perceptuales que los clientes distinguen en un servicio. Representan aquellas que los clientes son capaces de distinguir y significar al interactuar con el proceso de un servicio, es decir, cuando construyen mentalmente un atributo de un producto o servicio en pro de satisfacer determinadas consecuencias y deseos finales.

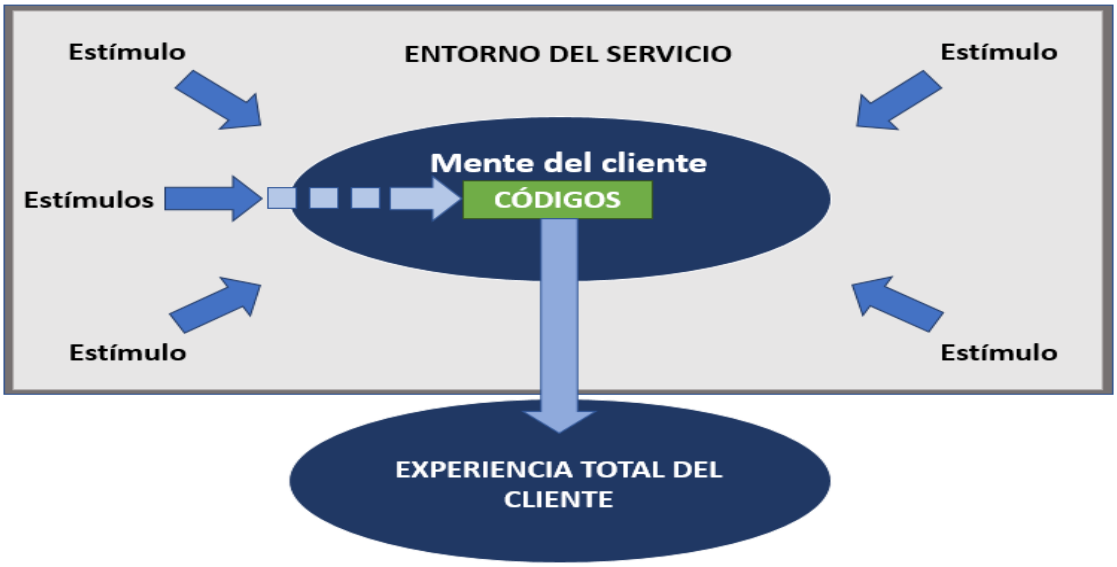


Figura 11: Los códigos son los drivers de la experiencia del cliente.

Figura 12: Los códigos tienen fuentes y se procesan distinto mentalmente.

Los códigos de experiencia operan en los momentos de verdad o encuentros de un servicio: los puntos de contacto entre la empresa y los clientes.

5.3 Modelos de Satisfacción del Cliente

Hay mucha literatura que habla sobre el conocimiento y evaluación de los clientes, por ejemplo, el LCM (Loyalty Creation Model) y el concepto CRM (Customer Relationship Management).

El LCM tiene por objetivo identificar diferentes conceptos que debe incluir toda gestión de clientes y establecer las conexiones que existen entre ellos. Este modelo cuenta con dos líneas de desarrollo. La primera fija los diferentes tipos de relación que pueden establecerse con los clientes, mientras que la segunda tiene en cuenta los elementos de

soporte necesarios para las acciones de gestión sean realmente efectivas (Barquero J., 2007).

Las estrategias CRM es una filosofía de empresa surgida en el seno del marketing de relaciones que conjuga estrategia y tecnología, con el objeto de generar valor tanto para los clientes como para la empresa (Llamas & Levy, 2005).

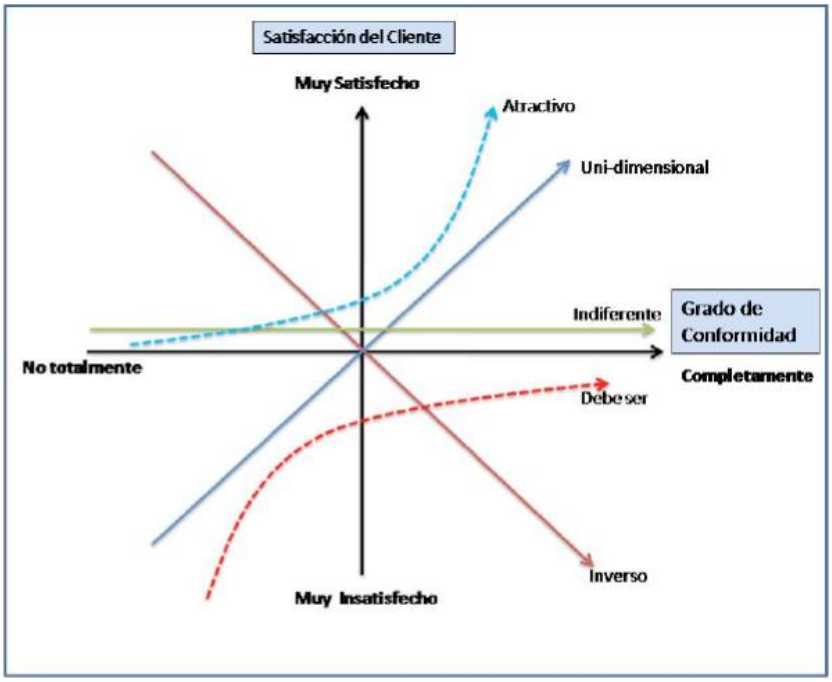


Figura 13: Diagrama de Kano de Satisfacción del Cliente.
Fuente: *Adaptado de Löfgren, M.; Witell, L. (2005).*

La constante interrelación cliente empresa para mantener estos modelos de gestión hace necesario desarrollar modelos de evaluación de la satisfacción de los clientes.

Una de los modelos más conocidos y antiguo es el desarrollado por el profesor Kano, éste define la satisfacción del cliente como la gestión de calidad y una técnica de comercialización. El modelo de Kano de satisfacción de cliente distingue las siguientes cinco categorías de las cualidades de la calidad (Kano, 2001), Figura 13.

a) **Atractivo**: Este atributo de calidad puede ser descrito como aquellas cualidades de sorpresa y de placer, proporcionan la satisfacción cuando son alcanzados completamente pero no causan el descontento cuando no están satisfechos. Estas cualidades normalmente no son esperadas y son factores que sorprenden al cliente y generan placer.

b) **Unidimensional**: La calidad unidimensional atribuye un resultado conforme cuando está satisfecha y descontento cuando no está satisfecha.

c) **Debe ser**: Esta cualidad de la calidad son tomadas como garantía cuando están satisfechas, pero resulta en un descontento cuando no están satisfechas.

d) **Indiferente**: La calidad indiferente se refiere a los aspectos que son ni buenos ni malos, y, por lo tanto, no dan a la satisfacción o al descontento del cliente.

e) **Inverso**: La calidad inversa se refiere a un alto grado de conformidad, da como resultado el descontento (y viceversa, un grado bajo de conformidad da por resultado la satisfacción), el hecho es que no todos los clientes son semejantes.

Otros modelos que se describen a continuación en este trabajo provienen de una extensa literatura enfocada a la investigación de mercados que incluyen aquellos que integran el concepto de la satisfacción del cliente en una red de conceptos relacionados tales como: valor, calidad, quejas y lealtad. En este ámbito se denominarán los modelos como "Macromodelos" (Hom W., 2000), siendo los de mayor importancia para el análisis, cubriendo el contexto estratégico del diseño y resultado del estudio de satisfacción del cliente.

Por otro lado, la literatura sobre investigación de marketing cubre los elementos que elevan el concepto de satisfacción del cliente tales como: expectativas, equidad, atributos, afectos, decepción. Estos elementos que explican la composición del concepto de satisfacción del cliente se les denomina "Micromodelos" (Hom W., 2000) y permiten complementar la construcción de la encuesta de satisfacción.

5.3.1 Macromodelos

Una definición del cliente podría ser la siguiente: "La satisfacción es la respuesta del cumplimiento del consumidor. Es un juicio que se hace de un producto o una característica de servicio, o el producto del servicio en sí mismo, con tal que entregue un nivel placentero de cumplimiento, incluyendo niveles de bajo o de sobre cumplimiento…" (Oliver, 1997).

Primero, el foco está en un consumidor más bien que en un cliente. Tradicionalmente hablando, el consumidor utiliza un producto o un servicio, mientras que un cliente paga el producto/servicio, pero puede no ser el consumidor (es decir, el usuario directo). Los individuos que pagan un producto/servicio para quienes no utilizan este producto/servicio no deben esperar tener el tipo de (in)satisfacción que un usuario del producto/servicio (el consumidor) tendrá. Por lo tanto, se necesita que el concepto de la satisfacción de cliente esté sobre la satisfacción de consumidor (es decir, satisfacción del usuario), más bien que sobre la satisfacción del comprador (que puede incluir a los no utilizadores) (Hom W., 2000).

Segundo, la satisfacción es una sensación. Es una actitud a corto plazo que puede cambiar fácilmente dado una constelación de circunstancia. Reside en la mente del usuario

y tiene diferentes comportamientos observables, tales como: la elección de un producto, quejarse, reemplazo del producto (Hom W., 2000)

Tercero, la satisfacción tiene comúnmente umbrales en un nivel inferior (insuficiente o bajo-cumplimiento) y un nivel superior (exceso o sobre-cumplimiento). Esto significa que la satisfacción de un consumidor puede caer si "consigue demasiado de una cosa buena". Mucha gente se enfoca sobre el umbral más bajo y descuida el potencial de un umbral superior (Hom W., 2000).

Con esta definición en mente, nos trasladamos al Macromercado tradicional de la satisfacción de cliente (Figura 14). Este modelo es la base de mucha de las investigaciones de la satisfacción del cliente de la última década (Woodruff, 1996).

a) El Funcionamiento o "performance" percibido a diferencia a menudo del funcionamiento objetivo o técnico, especialmente cuando un producto/servicio es complejo, intangible, y cuando el consumidor desconoce el producto/servicio.
b) La Comparación estándar puede venir de numerosas fuentes que pueden variar significativamente por individuo, por situación y por tipo de producto/servicio.
c) Desconfirmación percibida, es la evaluación del funcionamiento según unos o más estándares de comparación. La disconformidad puede tener un efecto negativo (que implica generalmente un resultado de insatisfacción), o un efecto neutro o cero.
d) La Sensación de satisfacción es un estado de la mente, una actitud. Aquí se aplica la frase "mezcla de sensaciones", cómo un consumidor puede tener diversos niveles de satisfacción para diversas partes del producto/servicio.

e) Los Resultados de las sensaciones que dan satisfacción pueden derivar en un intento para volver a comprar, la comunicación de boca en boca del consumidor para aprobación/desaprobación de un producto/servicio y quejas. Estos resultados también son moderados por otras variables. Por ejemplo, el descontento extremo no generará necesariamente un comportamiento de queja, especialmente si el consumidor cree que quejándose sea sano.

Figura 14: Modelo Tradicional de Satisfacción del Cliente.
***Fuente**: Adaptado de Woodruff (1996).*

Una investigación más reciente ha desarrollado un modelo demostrado claramente en la Figura 15. Este modelo destaca el concepto del valor como una fuerza impulsora en la opción del producto y su relación con la satisfacción como breve reacción psicológica a un componente de una cadena de valor (o de "jerarquía") (Woodruff, 1996).

Figura 15: Modelo de enlace entre cadena de valor del cliente hacia Satisfacción.
***Fuente:** Adaptado de Woodruff (1996).*

Oliver proporciona otra versión de este modelo, que aparece en una forma abreviada en la Figura 16 (Oliver, 1997).

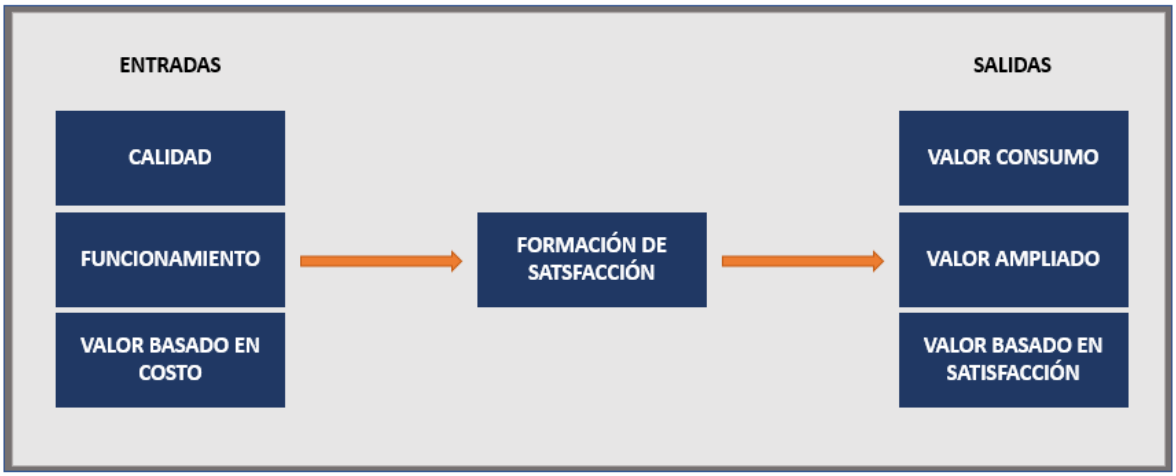


Figura 16: Modelo de Enlace entre Satisfacción y Valor.
***Fuente:** Adaptado de Oliver (1999).*

Otro Macromodelo importante es el enlace entre la satisfacción total del servicio, encontrar la satisfacción y la calidad percibida del servicio (según esquema de la Figura 17). La investigación para este modelo apoya la conceptualización de la calidad percibida

como una estructura separada, distinta de la satisfacción (Bitner M. y Hubbert A., 1994). Además, destaca la estructura de un plano "global" de satisfacción (la satisfacción total del servicio) en contraste con la estructura de un nivel componente de la satisfacción (la satisfacción encontrada del servicio).

Este modelo (Figura 17) ayuda a explicar los resultados del estudio que indica diferentes niveles de satisfacción para un servicio que un individuo puede experimentar.

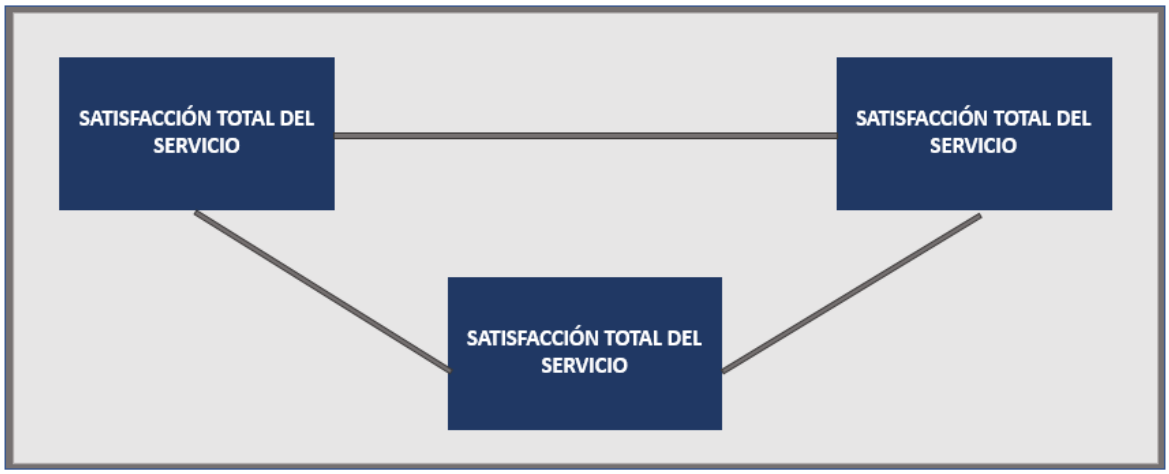


Figura 17: Modelo de dos niveles de satisfacción y calidad de servicio percibida.
***Fuente:** Adaptada de Bitner (1994).*

Algunos modelos diferencian entre la calidad técnica y la percibida del servicio. La Figura 18 muestra tal modelo y cómo la satisfacción resulta de una comparación entre el servicio previsto y el servicio percibido (Bateson J., 1991). Este modelo muestra el lazo cíclico de retroalimentación que afecta la satisfacción. La experiencia anterior de un consumidor se une a "otras entradas de datos" para formar la satisfacción actual por el servicio.

Los modelos anteriores son solamente una muestra de muchos modelos que dan a un analista el contexto del significado y análisis de la satisfacción del cliente. En la sección siguiente se verán los Micromodelos, estos modelos proporcionan un detalle explícito sobre la formación de la satisfacción.

Figura 18: Modelo de Fuentes de Satisfacción del Cliente.
***Fuente**: Adaptado de Beateson, 1991*

5.3.2 Micromodelos

Erevelles proporciona un resumen excelente de los Micromodelos. La Tabla Nº 1 muestra los siete tipos de modelos que se revisan en su artículo, se comentará brevemente cada tipo (Erevelles S., Leavitt C., 1992).

Tabla 1: Micromodelos de satisfacción.

1	DESCONFIRMACIÓN DE EXPECTATIVAS
2	FUNCIONAMIENTO PERCIBIDO
3	NORMAS
4	PROCESO MÚLTIPLE
5	ATRIBUCIONES
6	AFECTIVOS
7	EQUIDAD

***Fuente**: Adaptado de Erevelles (1992).*

1. Los modelos de **Desconfirmación de Expectativas** ha sido el modelo dominante en la investigación de satisfacción. Los consumidores en este modelo usan expectativas de pre-consumo en comparación con experiencias de post-consumo de un producto o servicio, para formar una actitud de satisfacción o de insatisfacción. En este modelo, se originan expectativas acerca del nivel del funcionamiento que un producto o servicio proporcionará. Este es el significado predictivo del concepto de expectativas.
2. Los modelos de **Funcionamiento Percibido** se diferencian del modelo #1 anterior, en que las expectativas juegan un rol menos significativo en la formación de la satisfacción. El modelo funciona especialmente bien en las situaciones donde un producto o servicio tiene funcionamiento tan positivo que las expectativas del consumidor consiguen descontar su reacción del post-consumo.
3. Los modelos de **Normas** se asemejan al modelo #1 en que el consumidor compara el funcionamiento percibido con un cierto estándar de funcionamiento. En este caso, sin embargo, el estándar no es una expectativa predictiva.
4. Los modelos de **Proceso Múltiple** se caracterizan por ser un proceso de formación de la satisfacción como multidimensional. Es decir, los consumidores utilizan más que una comparación estándar en la formación de su juicio de (dis)conformidad sobre una experiencia con el producto/servicio.
5. Los modelos de **Atribuciones** integran el concepto de la causalidad percibida para un funcionamiento de un producto o servicio en el proceso de satisfacción. Los consumidores utilizan tres factores para determinar el efecto de la atribución en la satisfacción. Estas son la causalidad (causa), estabilidad y controlabilidad. La causalidad puede ser externo (es decir, el abastecedor del servicio consigue el reconocimiento o la culpa) o interno (es decir, el consumidor es responsable del

funcionamiento del producto o servicio). Las causas estables tenderían a tener más impacto en la satisfacción porque los consumidores tienden a ser más olvidadizos de aquellas fallas del producto o servicio que ocurren en raras ocasiones. Finalmente, la controlabilidad afecta la atribución en que, un resultado pobre, en una experiencia de consumo, puede significar que el consumidor quedará insatisfecho con el abastecedor del producto o servicio si el consumidor cree que el abastecedor tenía la capacidad, es decir, el control, de llevarlo a cabo de una mejor manera.

6. Los modelos **Afectivos** se diferencian de los modelos anteriores en que éste va más allá de procesos racionales. En estos modelos, la emoción, el gusto, y el humor influyen en los sentimientos de (in)satisfacción que siguen de la experiencia de consumo.
7. Los modelos de **Equidad o Equilibrio** acentúan la actitud del consumidor sobre el tratamiento justo en el proceso de consumo. El tratamiento justo puede utilizar el concepto del cociente de la equidad (es decir, la cantidad recibida por el esfuerzo realizado) o el concepto de la comparación social (es decir, lo percibido, relativo al nivel de funcionamiento del producto o servicio de otras expectativas de consumo). Oliver rompe la equidad en tres categorías: imparcialidad procesal, imparcialidad interaccional e imparcialidad distribucional (Oliver, 1997).

Oliver también hizo un resumen bajo su perspectiva de estos estándares de comparación (Oliver, 1997). La Tabla 2 introduce los siguientes estándares de comparación: necesidad, arrepentimiento e indiferencia.

Tabla 2: Fuentes Básicas de Comparación

OPERADOR DE COMPARACIÓN	RESULTADO CONSCIENTE
Necesidades	Necesidad satisfecha
Expectativa	Desconfirmación
Excelencia (ideales)	Calidad
Imparcialidad	Equidad/inequidad
Acontecimientos que pudieron haber ocurrido	Pesar o arrepentimiento
Nada o Indiferencia	Desaprecio consciente

***Fuente**: Adaptado de Oliver (1997).*

En las Necesidades, los consumidores evalúan si una experiencia de consumo les dio lo que ellos necesitan. En la Excelencia se refiere a la perfección técnica, es decir, a un cierto objetivo, criterio extensamente reconocido. El Arrepentimiento se refiere básicamente a "qué pudo haber sido" la expectativa para un consumidor. Esto ocurre comúnmente cuando un consumidor, que ha conseguido algo, lo podría haber mejorado si hubiese elegido otro abastecedor. Finalmente, nada denota la situación donde los consumidores crean una sensación de (in)satisfacción inconscientemente.

Otra modelación relevante a nivel de Micromodelo es el Multidimensional en la formación de la satisfacción. Mackoy (1995), ha encontrado que la satisfacción puede coexistir en dos dimensiones, satisfacción e insatisfacción para un mismo individuo y para una misma experiencia de consumo. Un modelo de satisfacción de dos dimensiones ayuda a

explicar la ocurrencia aparentemente paradójica de valores tanto altos como bajos en las encuestas de satisfacción. Este modelo puede afectar la metodología en la medición del estudio.

Tradicionalmente, los investigadores han medido la satisfacción con una escala tipo Likert (escala psicométrica empleando un cuestionario), con puntos fijos al final de la "satisfacción" y de la "insatisfacción", porque se pensó que la satisfacción y la insatisfacción eran el techo y el piso respectivamente de una construcción de satisfacción unidimensional. Un modelo de dos dimensiones pone en duda la validez de esta escala de actitud.

Los problemas metodológicos que surgen pueden motivar a investigadores a utilizar un modelo en particular. Por ejemplo, hay investigadores que excluyen la medida de Expectativas pues pueden no ser necesaria para medir la satisfacción (Oliver, 1997).

El uso de las medidas de funcionamiento (performance) sin la medida de las expectativas (el modelo de Funcionamiento Percibido) ayuda a evitar una potencial ambigüedad, y, por tanto, la falta de fiabilidad en el estudio de las expectativas del consumidor. Se ha encontrado que los consumidores utilizan diversos estándares para formar expectativas, un investigador no puede saber que el valor de la medición de la actitud en un estudio tiene significado coherente en los individuos (Oliver, 1997).

5.4 Modelo de Gestión de la Satisfacción de Clientes con el Servicio

5.4.1 Análisis del Cliente (Jerarquía de Valor)

El significado último de esta teoría sugiere una representación jerárquica acerca de cómo los consumidores ven los productos. Dice que los productos, y más específicamente, cómo se relacionan los productos con los consumidores, puede ser representado mediante tres niveles: atributos, consecuencias y estados finales deseados (ver la Figura 19). Tal como veremos, estos niveles llegan a ser cada vez más abstractos, moviéndose desde los niveles más bajos hasta los más altos, al mismo tiempo que llegan a ser cada vez más relevantes para el consumidor.

Figura 19: Jerarquía de Valor hacia el servicio.

Atributos. En el nivel más concreto, el consumidor define el producto en términos de sus atributos: qué es el producto o servicio, sus características, y qué partes o actividades lo componen. Los atributos son generalmente lo que el consumidor mencionaría si se le solicitara describir un producto (*es un automóvil utilitario de cuatro puertas con tracción en las cuatro ruedas y tapizado en cuero*) o un servicio (*hablamos con el recepcionista, envió un técnico, compuso la fotocopiadora y luego nos facturaron*). Uno también podría considerar esto como las opciones que son ofrecidas por un producto o servicio en particular. Los atributos tienden a ser definidos objetivamente, y pueden existir múltiples y variados atributos que integran un producto o servicio en particular.

Cabe hacer notar que, tradicionalmente, las empresas han definido lo que realizan para enfocar los atributos. Las encuestas de satisfacción del consumidor proporcionan evidencia acerca de esto, al mismo tiempo que miden la satisfacción acerca de las características y atributos del producto. No equivocarse, comprender y mejorar los atributos del producto es importante, esto es un compromiso crítico para las organizaciones. Sin embargo, cuando el enfoque de una organización se *detiene* ante la perspectiva de un atributo y falla al considerar los niveles superiores de la jerarquía de valor, es allí donde yacen las dificultades (y fallas).

Consecuencias. En la mitad del nivel de jerarquía es donde están las consideraciones más subjetivas de los consumidores, acerca de las consecuencias (tanto positivas como negativas) que resultan al utilizar un producto: qué hace el producto para el usuario, los resultados (deseados e indeseados).

Al entrevistar a usuarios de una variedad de productos, frecuentemente hablan en términos de consecuencias, cuando describen sus experiencias con los productos. Existen múltiples ejemplos que ilustran el cambio de perspectiva desde el nivel del atributo. Mientras que los atributos describen el *producto*, las consecuencias son los resultados y experiencias que se acumulan ante el *consumidor* como resultado del consumo y posesión de un producto.

Otra forma de pensar acerca de la diferencia entre los atributos y las consecuencias, es tomar en consideración cuáles tipos de preguntas uno debería hacer para comprender a cada uno de ellos. En el nivel de atributo, uno podría simplemente preguntar al consumidor que describa el producto o servicio. En el nivel de la consecuencia, sin embargo, uno podría hacer preguntas que estuvieran enfocadas en el consumidor, tales como *¿cómo ve usted este producto?, o ¿qué hace este producto por usted?*

Tal como se señaló anteriormente, las consecuencias del uso del producto pueden ser tanto positivas (beneficios, resultados esperados o realizaciones personales) como negativas (sacrificios, costos y resultados inesperados). Ellas tienden a ser más abstractas en su naturaleza que los atributos y más subjetivamente definidas por el usuario del producto. Si los consumidores estuvieran fácilmente de acuerdo en la descripción de los atributos de un producto, pueden que estén en desacuerdo acerca de sus consecuencias. Por ejemplo, dos consumidores podrían describir objetivamente y estar de acuerdo en el diseño del teclado de un computador en particular (atributo). Sin embargo, pueden estar completamente en desacuerdo en la distribución de las teclas (consecuencia).

Otra característica de las consecuencias que debe mantenerse en mente es que, aunque podría haber una correspondencia entre algunos atributos y algunas consecuencias, también es cierto que una consecuencia puede ser el resultado de la combinación de muchos atributos.

Una forma de pensar acerca de las consecuencias es que son la clave para comprender por qué los consumidores prefieren ciertos atributos o combinación de atributos, por sobre otras. Los atributos son preferidos debido a su habilidad para entregar consecuencias deseadas o evitar las indeseadas.

Estados Finales Deseados. En la cima de la jerarquía están los estados finales deseados: los valores primordiales de los usuarios, los propósitos y metas.

Estos son los motivadores más básicos y fundamentales para el individuo, familia u organización. Constituyen los fines últimos que son servidos mediante un producto o servicio. La teoría del significado último define este nivel abstracto como incluyendo valores que son fuertemente mantenidos, tales como la seguridad, el amor familiar y los logros. Estos valores pueden estar directamente relacionados al consumo del producto (por ejemplo, comer comidas libres de grasas conducen a tener buena salud). Además, el consumo del producto puede servir, indirectamente, como un instrumento en otros aspectos de la vida del individuo. Por ejemplo, *el promocionar una bebida me permite competir en la liga de basquetbol, lo que me ayuda a apoyar a mi comunidad.* Mientras que nuestra definición de los estados finales deseados podría claramente incluir estos valores tan vitales, hemos ampliado la definición para nuestros propósitos. Primero, incluiremos las metas de consumo o propósitos (por ejemplo, variedad, productividad, buen sabor) que

motivan al consumidor. En relación a los valores vitales, lo más reciente es un conjunto de consumos específicos de menor orden, que están relacionados específicamente con el rol del individuo (u organización) como consumidor. Además, consideramos explícitamente a los consumidores organizacionales en la misma forma que a los individuos. Los estados finales deseados de las organizaciones que compran servicios, pueden incluir la longevidad, un sentimiento de unidad o comunidad, sensibilidad del consumidor, calidad o estar en buena salud.

Las Características Importantes de la Jerarquía. Existen varias características de la jerarquía que se dejan fuera cuando pensamos en aplicar veste concepto en la práctica.

Primero, los tres niveles de la jerarquía de valor, mencionadas anteriormente – atributos, consecuencias y estados finales deseados – están interconectados, en el sentido que los niveles bajos son el medio por el cual se logra alcanzar los niveles más altos. Los atributos del producto son el *medio* por el cual, las consecuencias son entregadas al consumidor.

Asimismo, cada consumidor se forma una percepción, a tal punto, que las consecuencias derivadas del producto puedan ser utilizadas para ayudarles a obtener los estados finales deseados.

Segundo, el nivel de abstracción aumenta en los niveles mayores en la jerarquía. Mientras los atributos tienden a ser más objetivos y más concretamente definidos, las consecuencias (los beneficios y los sacrificios de uso) tienden a ser más abstractas en su naturaleza, y los estados finales deseados son los más abstractos de todos. Esto da como

resultado, que es mayor el desafío de evaluar y comprender los niveles altos de la jerarquía de valor de un consumidor. Los consumidores y las organizaciones puede que no estén preparados para definir claramente sus deseos acerca del producto en los niveles más altos de la jerarquía, y aquellos que atentan en comprender y evaluar la perspectiva del consumidor, tendrán que ahondar más profundamente para obtener las consecuencias y los estados finales deseados.

Otra característica de la jerarquía tiene que ver con la permanencia a través del tiempo. Existe una tendencia en que la permanencia aumenta en los niveles altos de la jerarquía. De acuerdo a los psicólogos, los valores son los rasgos más perdurables y estables que poseen los individuos. Si es que cambian o evolucionan a través del tiempo, generalmente es un proceso gradual. Lo mismo se puede decir para las organizaciones. En el nivel medio, las consecuencias que son deseadas por los consumidores son, probablemente, menos estables que los estados finales valorados, especialmente dada su tendencia para cambiar a través de las situaciones. A pesar de todo, son mucho más estables y menos aptas para cambiar los atributos del producto. En el nivel más bajo, los atributos actuales o el grupo de atributos que están disponibles para el consumidor en el mercado, están continuamente variando a través del tiempo; los ciclos de vida del producto están decreciendo, el cambio tecnológico está ocurriendo en un gran porcentaje, y existe una multiplicidad de ofertas en cualquier categoría de productos.

Finalmente, debemos recordar que no existe tal cosa como *la* jerarquía de valor para un producto o servicio. Está demostrado que las situaciones de uso serán un determinante

crítico del valor y, por tanto, las componentes de la jerarquía de valor pueden cambiar significativamente si es que la situación de uso es alterada.

Principales Fuentes de Información para determinar la Jerarquía de Valor del Cliente:

- Estudios de mercado y de satisfacción de clientes realizados por la empresa.
- Registros y análisis de reclamos o peticiones excepcionales de los clientes de la empresa.
- Opinión y comentarios directos del propio personal en contacto con clientes (internos y externos).
- Visitas, escuchas u observaciones directas de atenciones a clientes.

5.4.2 Misión y Promesa de Servicio

El concepto de servicio es el elemento estratégico que debe estar presente en todo el proceso de diseño de un nuevo servicio. Si lo pensamos en el caso del diseño global de la oferta de servicio para una empresa que se está iniciando, corresponde prácticamente a la definición que se haga del negocio. En el caso del diseño de servicios específicos, corresponde a la definición de lo que se espera entregar a los clientes con el nuevo servicio.

Si hacemos una analogía, el concepto de servicio es como un gran paraguas bajo el cual deben realizarse todo el resto de las actividades de diseño, asegurando permanentemente su coherencia con éste. En términos ideales, no debe haber nada en el diseño de un servicio que sea incoherente con el concepto de servicio.

Definir la Misión del Servicio dota de sentido. La misión del servicio expresa el propósito, rol y contribución que éste tiene para sus clientes. Responde a las preguntas: *¿Para qué existe el servicio? ¿Cuál es la contribución por la que existe?* La misión del servicio hace evidente el sentido y aporte que el servicio hace a la vida de los clientes.

Definir la Promesa del Servicio dota de enfoque. La promesa del servicio expresa el tipo de satisfactor o propuesta de valor que se busca posicionar en la mente de los clientes. Responde a las preguntas: *¿qué queremos que el servicio signifique en la mente del cliente? ¿Qué cualidades queremos que el servicio tenga para ellos?* La promesa del servicio se constituye en el marco sobre el cual diseñar y gestionar la experiencia total del cliente con nuestro servicio.

En concreto, el concepto de servicio se traduce en una afirmación que resume los resultados que vamos a crear para los clientes, nuestra propuesta de valor para el mercado. Esto específicamente incluye los siguientes elementos:

- El *segmento* de clientes a atender.
- El *tipo de solución básica* a entregar
- El *conjunto de beneficios* que se va a entregar.

Figura 20: Aspectos de Enfoque de un Concepto de Servicio.

En otras palabras, el concepto de servicio es una forma de expresar la idea que la empresa se propone resolver ciertos tipos de problemas, de una manera determinada, y a personas determinadas.

Respecto de qué atributos resaltar en el concepto de servicio, se deben tener en consideración los siguientes criterios:

- Atributos que sean valorados por el segmento de clientes a quienes se va a dirigir el nuevo servicio.

- Atributos que reflejen fortalezas actuales o desarrollables de parte de la empresa. Si dicha empresa está a años luz de prestar un servicio que se caracterice por su agilidad, no es recomendable incluir este atributo en la propuesta de valor que haremos al mercado.

- Atributos en los cuales la competencia no esté bien posicionada. Si seleccionamos atributos bien manejados por la competencia, nuestra propuesta de valor será de menor atractivo.

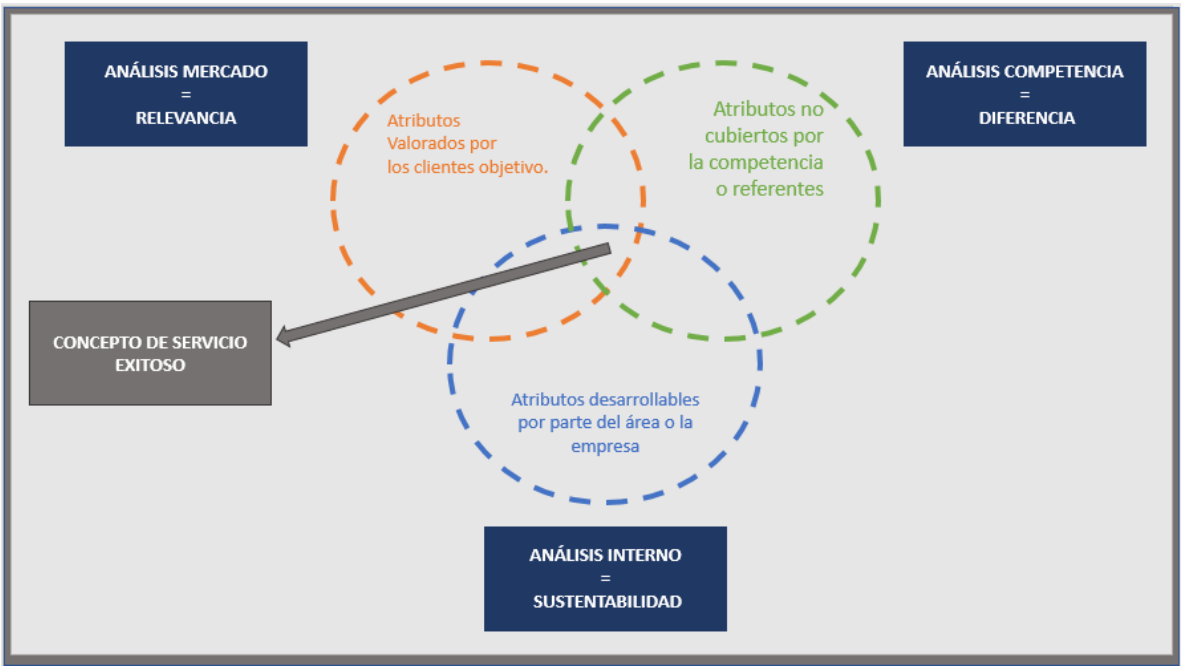


Figura 21: Definición de un Concepto de Servicio.

En resumen, y en términos ideales, debemos seleccionar aquellos atributos muy valorados por los clientes, en los cuales tenemos reales capacidades de cumplirlos, y que además la competencia no ha sabido abordarlos adecuadamente.

5.4.3 Diseño del Servicio (Oferta + Proceso)

La *oferta básica* describe el conjunto de servicios que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes a los que se destinan. Por tanto, este paquete de servicios *que* reciben los clientes por parte de la empresa proveedora.

Una oferta básica bien desarrollada garantiza que la calidad técnica del servicio sea adecuada. Sin embargo, no hay que olvidar que se puede destruir la calidad de servicio percibida por la forma en que se gestionan las interacciones con los clientes (calidad funcional).

Para fines de diseño, es necesario distinguir los tipos de servicios que conforman la oferta básica:

- El *servicio medular*, que es aquel dirigido a satisfacer la necesidad principal del cliente.
- Los *servicios periféricos facilitadores*, que son aquellos que facilitan el uso del servicio medular.
- Los *servicios periféricos diferenciadores*, que son los utilizados para aumentar el valor y/o diferenciar el servicio del ofrecido por la competencia.

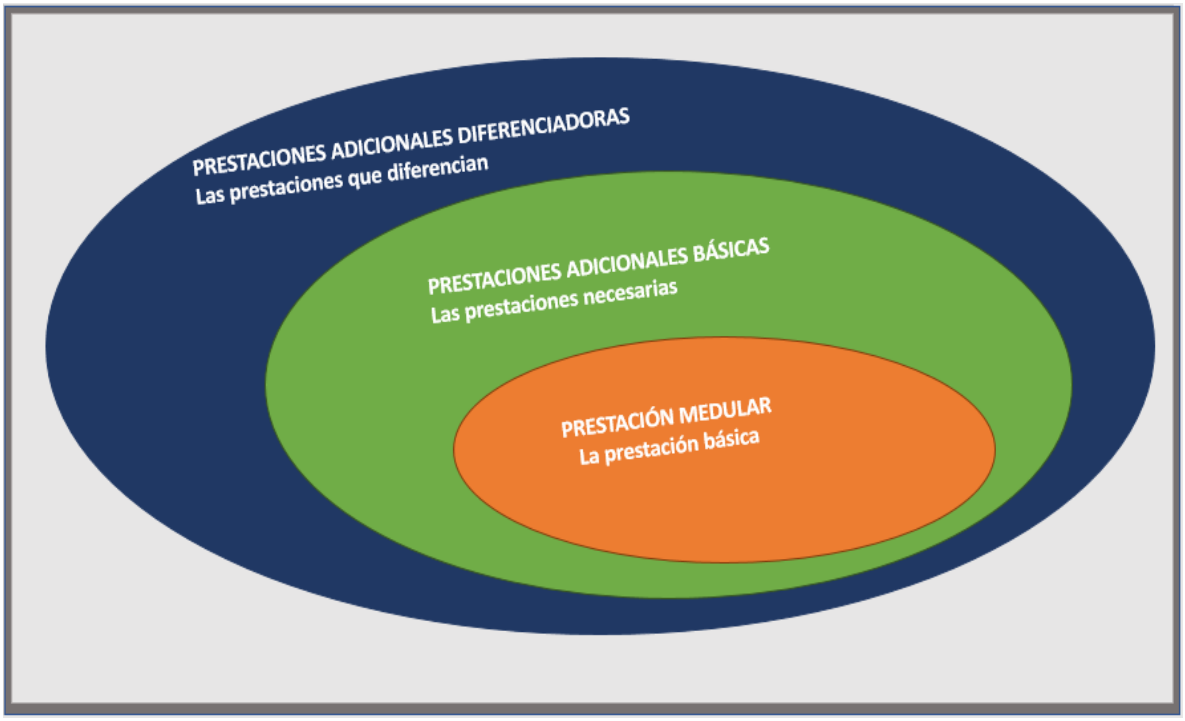


Figura 22: Oferta Básica del Servicio.

El ***Servicio Medular*** prácticamente se define con la sola idea que se tiene en mente a la hora de crear un nuevo servicio. Sin embargo, una definición clara al principio puede ser de gran ayuda y evitar algunas incoherencias en el resto de las etapas del diseño.

En general, esta etapa sólo incluye separar de la idea general que se tiene del nuevo servicio, aquello que es medular de lo periférico de la oferta.

Para ello, la pregunta que debemos formularnos es ¿cuál es el aspecto central del nuevo servicio?, o ¿qué aspecto satisface la necesidad principal del cliente?

Y aunque parezca de perogrullo este ejercicio, no es difícil olvidar el aspecto central del nuevo servicio. El mismo hecho que la competitividad y la diferenciación no van por el lado del servicio medular, nos lleva muchas veces a dejar de lado este aspecto en favor de los servicios de carácter periférico. Sin embargo, no debemos olvidar que lo periférico sólo agrega valor en la medida que lo medular está completamente superado por la empresa proveedora.

Los ***Servicios Periféricos*** son aquellos servicios situados en torno al servicio medular, con el objeto de facilitar o agregar valor a la oferta principal. Algunos servicios periféricos son necesarios para la realización del servicio medular y otros constituyen un suplemento con relación al servicio medular de modo de agregar valor o hacerlo más competitivo. A los primeros se les denomina *servicios periféricos facilitadores*, y a los segundos *servicios periféricos diferenciadores*.

Si no hay servicios periféricos facilitadores no se puede consumir el servicio medular.

Por otro lado, los servicios periféricos *diferenciadores*, son los que ayudan a diferenciar la oferta de servicio del ofrecido por la competencia, o sea tienen el rol de agregar valor a la oferta. De todas formas, si bien los servicios periféricos *facilitadores*

tienen como misión facilitar el consumo del servicio medular, la forma en que se ejecuten pueden crear diferenciación. Decimos entonces que los servicios periféricos *facilitadores* pueden agregar valor en el *cómo* se ejecutan.

En resumen, los servicios periféricos *diferenciadores* pueden agregar valor en el *qué* y en el *cómo*. En otras palabras, la sólo existencia del servicio diferenciador puede agregar valor, pero además lo puede hacer dependiendo de cómo se ejecute el proceso del servicio.

Otra parte importante del diseño del servicio tiene que ver con su *Proceso*. Como se vio, el *Diseño de Oferta Básica de Servicios* nos permite asegurar la calidad técnica del servicio (que el cliente reciba lo que espera). El *Diseño de Proceso de Servicio* involucra planificar la forma en que será entregado el servicio, asegurando con esto la calidad funcional de éste.

Dada las características de los servicios, diseñar el proceso de servicio implica planificar gran parte de la experiencia del cliente. El conjunto de interacciones que el cliente tendrá con la empresa, representa en los servicios la principal fuente de la calidad percibida.

Específicamente, son 3 los pasos básicos para diseñar el proceso de un servicio:

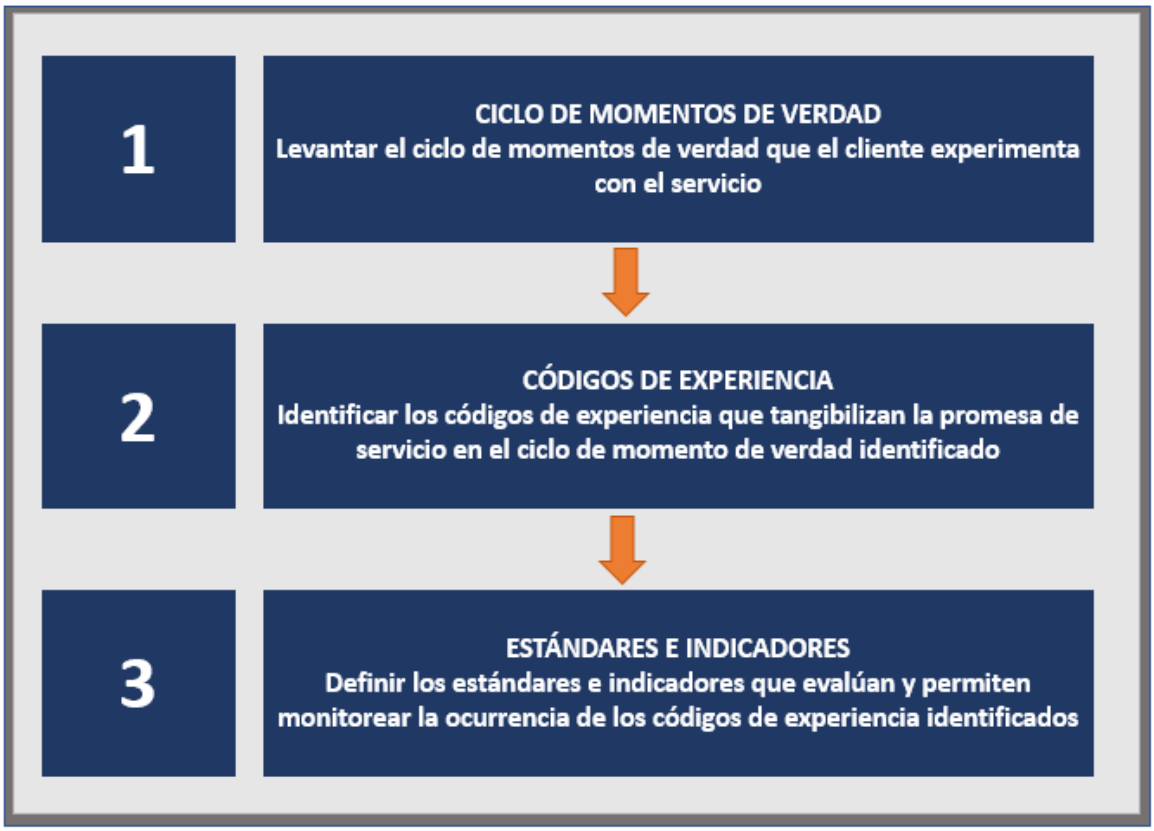


Figura 23: Etapas para el Diseño del Proceso de Servicio.

1. **Ciclo de Momento de Verdad**. Partamos entendiendo que la realización del servicio tiene lugar en lo que ha sido denominado los momentos de verdad (o "encuentros de servicio" para otros autores). Los momentos de verdad hacen referencia a la estructura de tiempo durante la cual los clientes interactúan directamente con algún elemento (humano o no) de la empresa que provee el servicio. Es el momento en que el cliente tiene la posibilidad de formarse una opinión del servicio de la empresa, de ahí que algunos autores prefieran denominarlo el "momento de la oportunidad". La empresa debe ser capaz de identificar aquellos momentos de verdad que impactan mayormente la calidad de servicio percibida de los clientes.

Ligado al concepto de momento de verdad está el de *ciclo de servicio*. Dicho en forma simple, el ciclo de servicio es el conjunto de momentos de verdad que el cliente debe recorrer para recibir el servicio de parte de la empresa. En otras palabras, es el conjunto de interacciones entre el cliente y la empresa necesarias para la entrega del servicio.

Obviamente la percepción de calidad de servicio del cliente se forma en función de su experiencia con el ciclo de servicio de la empresa. Es ahí donde el cliente utiliza su "libreta de notas" mental y va calificando a la empresa en su rendimiento en cada uno de los momentos de verdad.

En estricto rigor, un *ciclo de servicio* es un proceso compuesto por dos tipos de actividades:

a) Los *momentos de verdad*, que reflejan las distintas interacciones entre el cliente y el proveedor de servicio durante el curso de la entrega del servicio.
b) Las *actividades operativas*, que son las tareas necesarias para entregar el servicio al cliente y que ocurren en la trastienda, es decir, bajo la línea de visibilidad del cliente.

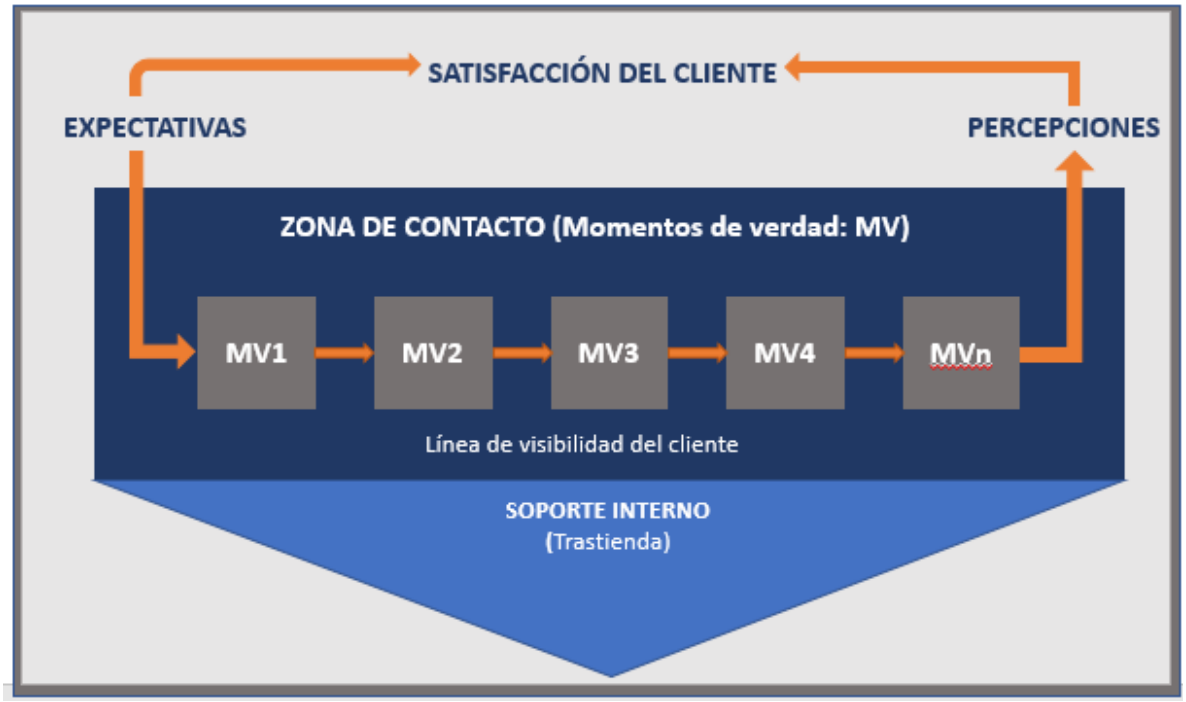


Figura 24: Proceso desde la perspectiva del cliente.

2. **<u>Códigos de Experiencia</u>**. Ver capítulo 4.2.4

3. **<u>Estándares e Indicadores:</u>** Los estándares de servicio reflejan el criterio de desempeño que aseguran que el código ocurra. Es un parámetro del rendimiento esperado del servicio.

   Un código debería traducirse en dos tipos de estándares del servicio: i) Estándar de Percepción (se asegura de la impresión en el cliente), ii) Estándar de Ejecución (se asegura del desempeño operativo).

   Por otra parte, un indicador de servicio permite evaluar el nivel de cumplimiento de un estándar de servicio, y que será, por tanto, el indicador final de servicio respectivo.

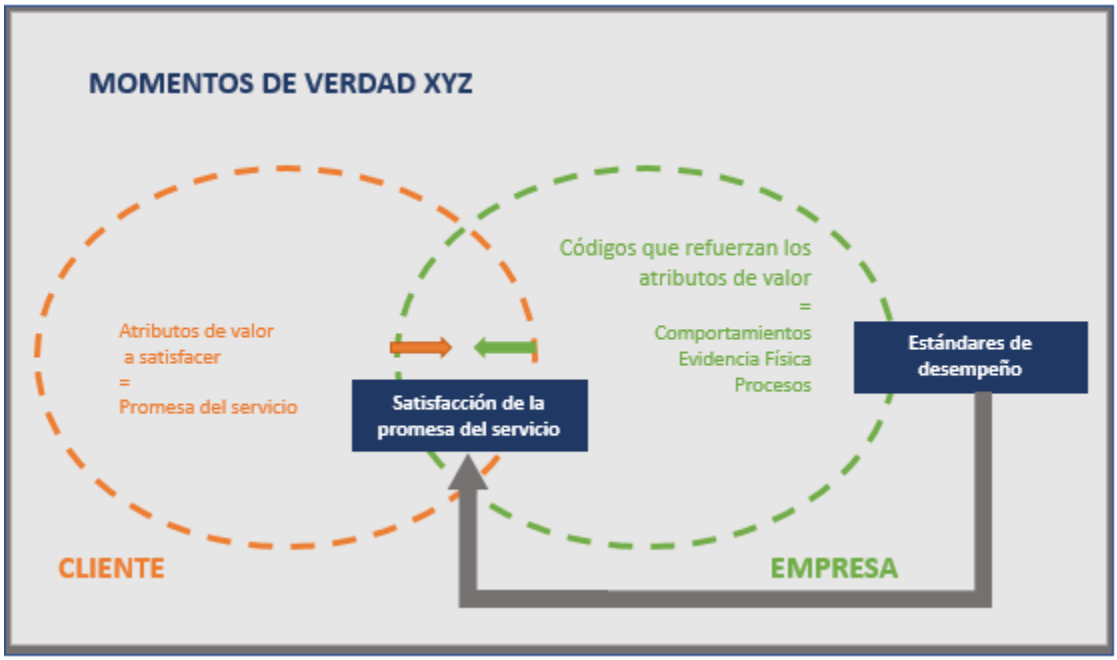


Figura 25: Modelo de la Satisfacción de la Promesa de Servicio.

5.4.4 Gestión del desempeño del servicio

Los requerimientos y expectativas representan la voz de los clientes, siendo en la mayoría de los casos afirmaciones poco técnicas respecto de lo que los clientes esperan del servicio.

No nos extenderemos mucho sobre los métodos comúnmente utilizados para obtener información sobre los requerimientos de los clientes. Simplemente se mencionará que son cuatro los más utilizados:

- Observación directa.
- Entrevistas grupales (Focus Groups).
- Entrevistas individuales.
- Encuestas e investigación de mercado.

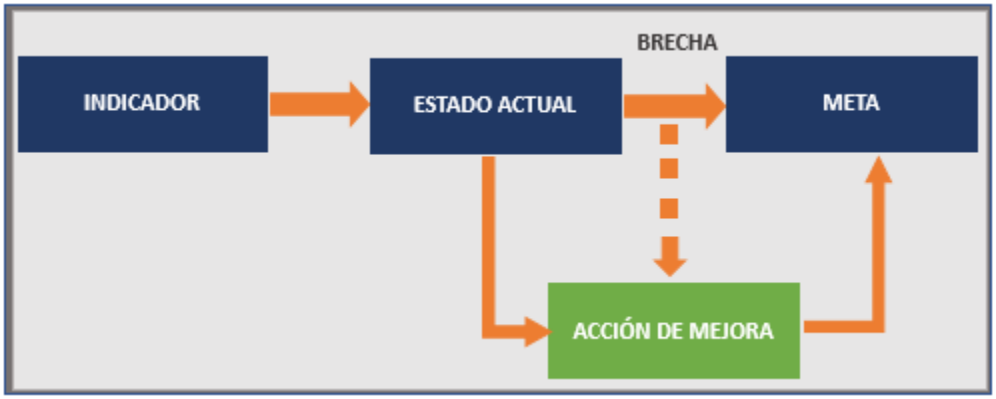


Figura 26: Las metas en los indicadores impulsan la mejora continua.

6 DISEÑO METODOLÓGICO

Para lograr el objetivo de estudio consideraremos que existen dos etapas o fases:

- **Fase Exploratoria**: dónde básicamente nos concentraremos en realizar un análisis preliminar del instrumento utilizado para medir la experiencia de nuestros clientes en la interacción con el Servicio Atención Emergencias de Chilquinta Energía S.A. Se trata de un Cuestionario o Encuesta y la aplicación que se hizo de él. Se comprobará que las investigaciones realizadas están muy bien hechas y por lo tanto se puede considerar como válida la base de datos que se utilizó en este estudio.
- **Fase Descriptiva Concluyente:** en esta etapa se trabaja principalmente con la información recopilada desde fuentes secundarias internas y externas de la organización, es decir se trabajará con los datos que tenga producto de la encuesta realizada, mostrando a su vez los resultados. Esta información ya fue levantada, está disponible y es la que se va a utilizar para el análisis exploratorio descriptivo concluyente.

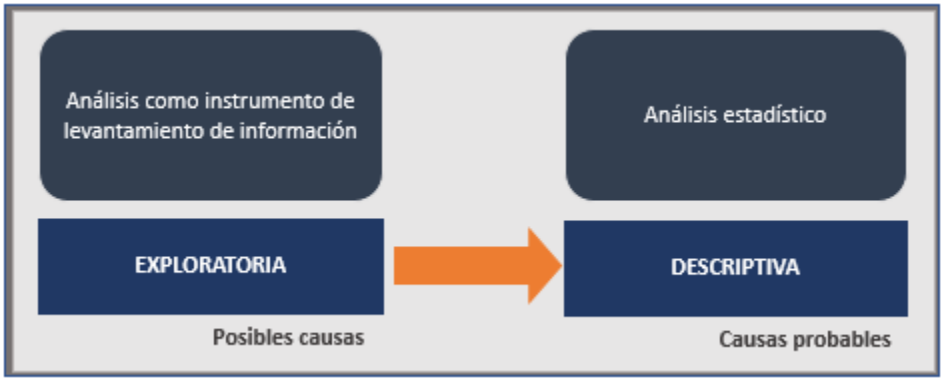


Figura 27: Esquema Diseño Metodológico.

7 DESARROLLO METODOLÓGICO

7.1 Etapa Exploratoria

El "modelo" o "forma" de realizar la investigación se basa principalmente en el modelo **EFA**, el cual consiste en una Metodología de Medición de Experiencia del Cliente para medir el desempeño a la interacción.

Este modelo es utilizado por la Consultoras Norteamericanas Forrester Research y Temkin Group para medir **experiencia** de clientes.

Básicamente este modelo implica visualizar la **experiencia** del cliente desde tres dimensiones: Emocional, Operacional y Funcional. Recordemos del capítulo 4 que los códigos de **experiencia** operan en los momentos de verdad o encuentros de un servicio: los puntos de contacto entre la empresa y los clientes.

Las marcas deben tener claro el propósito o la razón de ser de cada uno de los viajes que el cliente emprende. Ya que, dependiendo de la naturaleza del viaje específico, las dimensiones de la **experiencia** tendrán mayor o menor relevancias.

Los clientes buscan **experiencias** que funcionen, que les faciliten la vida y que no le genere estados emocionales adversos.

¿Cómo Entendemos Experiencia?

La Real Academia de la Lengua (y la mayoría de los diccionarios) define "experiencia" con varios significados, dos de los cuales tienen alguna relación con el concepto de "experiencia del cliente":

1. Hecho de haber **sentido, conocido o presenciado** alguien algo.
2. Circunstancia o acontecimiento **vivido** por una persona.

Es decir, durante la vivencia con un producto o servicio el cliente desarrolla diversas sensaciones (sentidos) y realiza además una serie de juicios (más o menos objetivos) sobre su desempeño concreto, así como también se generan en él ciertas emociones.

La **experiencia** corresponde entonces a la integración de todas esas sensaciones, juicios y emociones, cuya valoración depende también de otros aspectos importantes, tales como, las expectativas previas del cliente y, no en menor grado, de su estado de ánimo en el momento, entre otros.

De lo anterior podría deducirse que la "experiencia del cliente" a la que nos referimos tiene (sólo con el fin de facilitar el análisis por partes de algo que en realidad no es divisible) tres dimensiones: **fácil, agradable (amable) y efectivo**.

Figura 28: Tres dimensiones resumidas en sigla EFA.

¿Cómo Medimos Experiencia?

Lo que no se mide no se puede gestionar. Por tanto, para gestionar la "Experiencia del Cliente", es necesario medirla. Pero no con cualquier variable; por ejemplo, si se mide por medio del NPS (Net Promoter Score) tal vez se pueda gestionar muy bien la recomendación de los clientes, pero difícilmente se podrá gestionar bien la experiencia, ya que todo lo que se haga observando el NPS llevará en el mejor de los casos a mejorar dicho NPS y no la experiencia. Y entonces ¿cómo medirla? Hay poca o ninguna actividad de investigación al respecto en la comunidad de marketing. De hecho, prácticamente ninguna de las casi 100 revistas especializadas listadas por la AMA (American Marketing Association) ha presentado en algún momento investigaciones al respecto de algún indicador o medición de experiencia.

1. Para cada uno de los componentes (funcional, operacional y emocional), se calcula el porcentaje de clientes que evalúa bien a la compañía (notas 6 y 7) y el porcentaje de aquellos que la evalúan mal (notas 1, 2 o 3). No se incluye como "mala" la nota 4 como es común en Chile, para mantener la comparabilidad del índice norteamericano con el Praxis Xperience Index.
2. Para cada componente se sustrae el porcentaje de malas evaluaciones del de buenas evaluaciones, obteniéndose una "evaluación neta".
3. El Indicador de Experiencia es el promedio de la evaluación "neta" que se realice de cada dimensión.

Dando por útil la simplificación anterior de analizar la experiencia en tres dimensiones (**funcional, operacional y emocional**), Forrester y Temkin deducen el siguiente método:

Se obtiene la evaluación de los tres componentes mediante las siguientes tres preguntas a los clientes de cada marca evaluada:

Pensando en su última interacción con …. [Marca]:

- **¿Hasta qué punto logró lo que necesitaba? (FUNCIONAL)**

Esta dimensión responde a la pregunta ¿qué tan **efectiva** fue la última interacción con su marca?

- **¿Qué tan simple y fácil fue? (OPERACIONAL)**

Esta dimensión responde a la pregunta ¿qué tan **fácil** fue la última interacción con su marca?

- **¿Qué tan agradable fue su experiencia? (EMOCIONAL)**

Esta dimensión responde a la pregunta ¿qué tan **agradable/amable** fue la última interacción con su marca?

Estas 3 dimensiones las hemos resumido en la sigla **EFA, Efectivo, Fácil y Agradable (Amable).**

Una gran Experiencia de Servicio es aquella que es Muy Efectiva, Muy Fácil y Muy Agradable. La Experiencia, puede ser **WOW** basada en cualquiera de estas tres dimensiones; o mejor aún, si es en las tres, simultáneamente.

Este modelo **NO** implica que una dimensión sea más importante que la otra, sin embargo, si ordenamos estas tres dimensiones en el orden que los clientes creen que deberían ocurrir, en la gran mayoría de los negocios el orden sería; Efectivo, Fácil y Agradable. Es prácticamente imposible entregar una experiencia **WOW, basado en lo emocional, sin una fuerte base funcional y operacional que sostenga la emoción.**

Figura 29: Dimensiones Experiencia del Cliente.

Ámbitos en la medición de Experiencia

La medición de la Experiencia puede ser realizada en tres ámbitos distintos: una interacción específica, un "viaje" específico del cliente o la Compañía en general (marca).

En particular, y motivo de este estudio, explicaremos el ámbito de la INTERACCIÓN:

Se refiere a la experiencia del cliente durante una interacción específica, que a su vez hace parte, junto con otras interacciones de un "Viaje" (o atención de algún requerimiento). Por ejemplo, en telefonía móvil, una interacción es la consulta al call center de la empresa proveedora del servicio para consultar por la manera de cambiar de equipo ("Viaje"). O, en la banca, la visita al ejecutivo de cuentas para entregarle los antecedentes necesarios para obtener un crédito hipotecario ("Viaje"). La forma de medir la experiencia

del cliente en una interacción es con el EFA (efectivo, fácil y agradable/amable), referido al contacto.

En el caso de este trabajo de titulación, analizaremos el caso de la medición de experiencia en la interacción en el punto de contacto para el Servicio Atención Emergencias de Chilquinta el cual comienza a partir de una interrupción de suministro no programada (Atenciones Domiciliarias SAT).

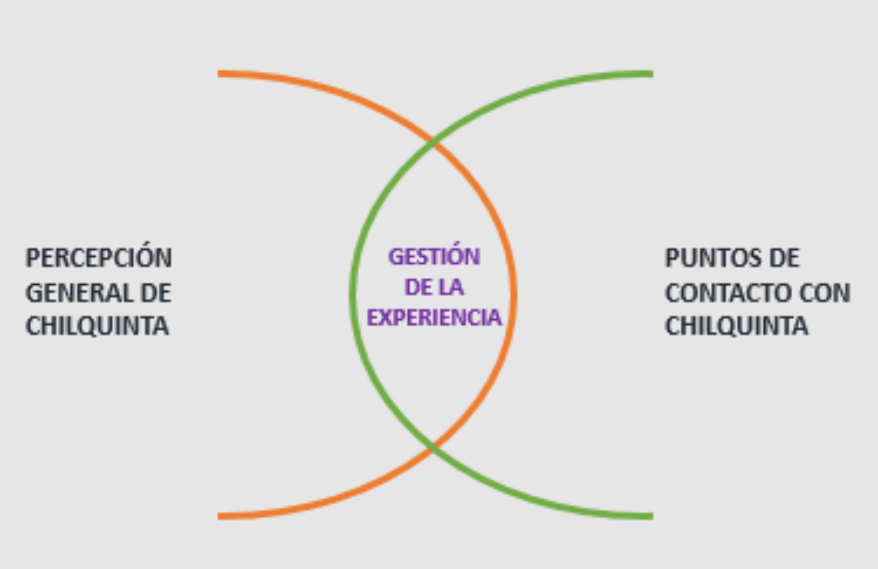


Figura 30: Modelo de Trabajo - Mediciones.

Figura 31: Modelo de Trabajo - Focos.

Ficha Metodológica

- **Población Objetivo**: Hombres y mujeres mayores de 18 años con teléfono en el hogar, residentes en todas las comunas de la región de Valparaíso y parte de los cerca de 560.000 clientes que tiene Chilquinta en su zona de concesión. Personas que se reconocen clientes de la empresa y que, según nuestros registros, dentro del período anterior al de la realización de la encuesta, registraron un corte de luz en su domicilio.
- **Metodología de terreno**: Encuesta telefónica estructurada (cuestionario). Muestra estratificada por comuna y zona del cliente a encuestar.
- **Fecha de terreno**: Resultados a nivel de marca de once meses (toma de muestra mensual): Enero a noviembre 2016.

- **Marco Muestral:** Maestro de clientes de la empresa Chilquinta Energía S.A.
- **Muestra:** son todos aquellos clientes registraron un corte de luz en su domicilio y que contestaron la llamada telefónica realizada por el call center de la empresa. En total contestaron la llamada un total de 1.291 clientes.

En el caso particular de la encuesta aplicada por Chilquinta a sus clientes voy a tomar lo del cuestionario y sus respuestas, y a utilizar esta base de datos de clientes que se tiene para su análisis.

Relacionando la Encuesta Atención Domiciliaria aplicada (ver ANEXO 1) con este modelo **EFA** (variable no observada) antes mencionado, en ella cada pregunta representa una variable observada (**Satisfacción** con Chilquinta, **Satisfacción** Interacción Corte de Luz, **Facilidad** en el Contacto, **Amabilidad** Ejecutivo (Solo At. Telefónica), **Facilidad** Tiempo de espera entre solicitud y llegada brigada, Amabilidad Presentación personal de los técnicos, **Amabilidad** Técnicos y **Efectividad** Medida en que pudo solucionar problema), con la cual pudo ser medida la experiencia en la interacción.

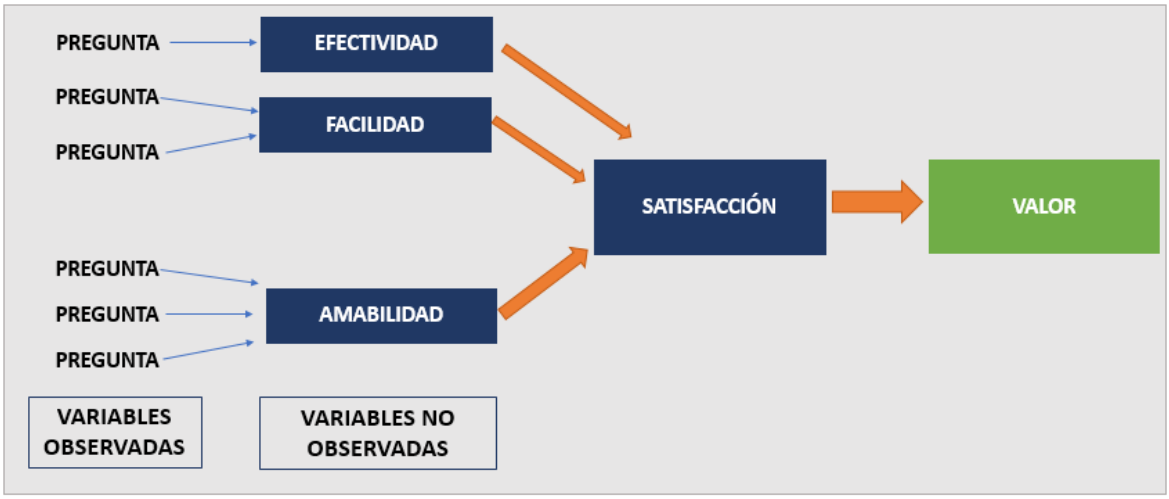


Figura 32: Resumen Etapa Exploratoria.

De la misma manera, para procesar los datos es necesario revisar las repuestas y eliminar aquellas que son inconsistentes (eliminación de datos atípicos), esto se conoce como proceso de codificación. Finalmente se utiliza el análisis univariado para procesar los datos, ya que en este estudio se requiere analizar cada una de las variables no observadas en función de la Satisfacción y de la Interacción, los resultados se presentan en el siguiente capítulo.

7.2 Etapa Descriptiva

Cómo primer análisis realizaremos lo que se llama un análisis exploratorio de los datos, es decir, se realizará la aplicación de los análisis más matemáticos a los resultados obtenidos de la encuesta lo que nos servirá para hacer una identificación rápida para cada variable (de términos relativos) y ver cómo se están comportando los datos, en nuestro caso particular Satisfacción (S), Efectividad (E), Facilidad (F) y Amabilidad (A). Esto significa que calcularemos un par de estadísticas descriptivas básicas como la tendencia central (promedio o lo que es igual al valor esperado) y la dispersión (desviación estándar) pudiendo así ver la relación que existe entre la Satisfacción y la Efectividad, la Satisfacción y la Facilidad y la Satisfacción y la Amabilidad cada una por separado, asumiendo análisis univariado.

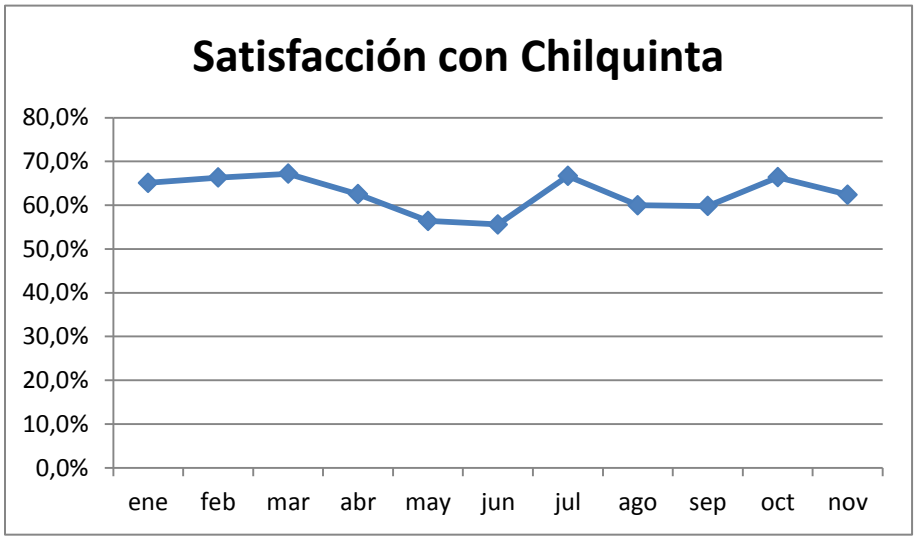
Partamos antes presentando la muestra global en los 11 meses para cada una de las variables motivo de este estudio y grafiquemos en función del tiempo los resultados. Esto nos permitirá ir viendo cómo va cambiando S, E, F y A dependiendo de cada mes.

7.2.1 Muestra Global S, E, F, A.

Tal como se puede apreciar en los gráficos siguientes, las razones de cambio al medir la Satisfacción con Chilquinta en el tiempo se basan en la regla ocupada para hacer esta medición (instrumento de medida) la cual está compuesta de tres partes en este modelo, Efectividad, Facilidad y Amabilidad, o sea midiendo a través de tres reglas distintas. Ahora bien, cada una de estas medidas tiene luego su propio instrumento de medida ya que las variables asociadas como a comportamiento humano siempre son más complejas de medir, entonces como son más complejas pasan por un proceso en el cual se tuvo que ir ajustando dicho instrumento, por lo tanto, todos estos arreglos tienen que ver con cómo se está mejorando el proceso de medición para que este sea más confiable y válido (medidas asociadas al proceso de medición). Por lo tanto, se está buscando más confiabilidad y más validez.

Observando cómo se mueve la Satisfacción con Chilquinta (variable clave) a través de los meses, vemos que se aprecia una caída en el mes de abril y mayo que son los meses en pleno invierno donde se incrementan los llamados por cortes de energía y sube en el mes de julio debido principalmente a que éste es un mes de vacaciones, se considera esta variable está sujetas a cierta estacionalidad (variable externa no considerada en el modelo) con el tiempo. De esta forma se puede ver que en general la gente está satisfecha con Chilquinta

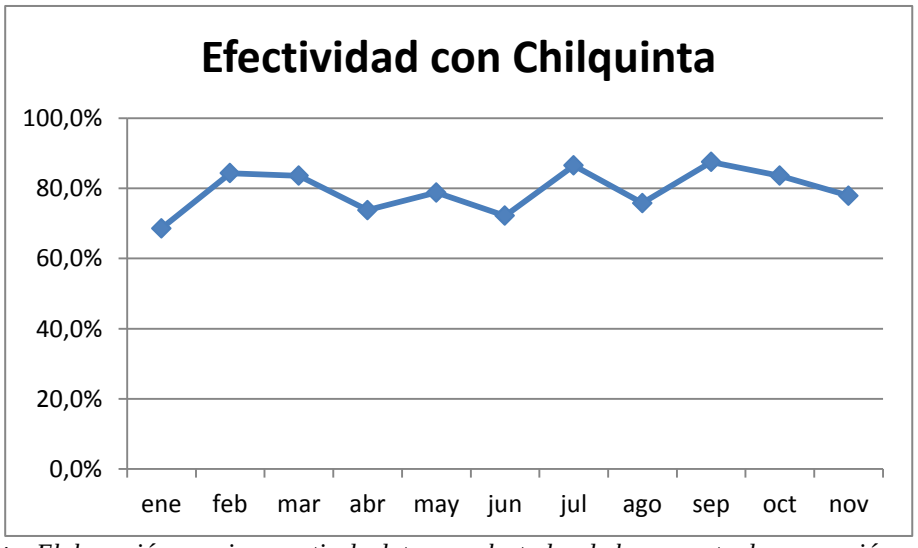
Gráfico 1: Nivel de Satisfacción con Chilquinta



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Ahora, cuando vemos la variable Efectividad con Chilquinta nuevamente se observa una baja en el mes de abril al igual que en el gráfico de Satisfacción y una subida en el mes de julio. También aquí se considera que esta variable está sujeta a estacionalidad y que en general la gente valora la Efectividad con Chilquinta.

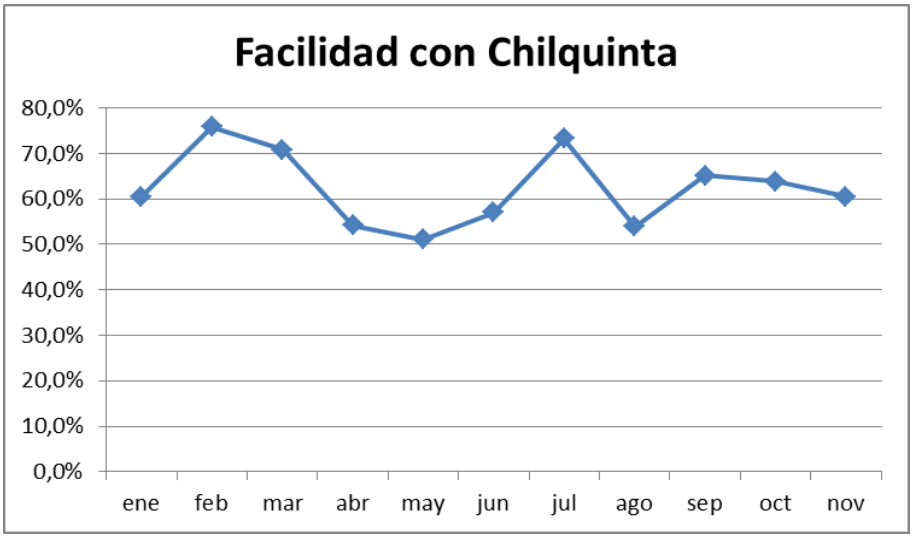
Gráfico 2: Nivel de Efectividad con Chilquinta



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

En el gráfico de Facilidad también se aprecia una baja durante el mes de abril y mayo y una subida en el mes de julio al igual como se observó en los dos anteriores. Esto explica la estacionalidad de esta variable también.

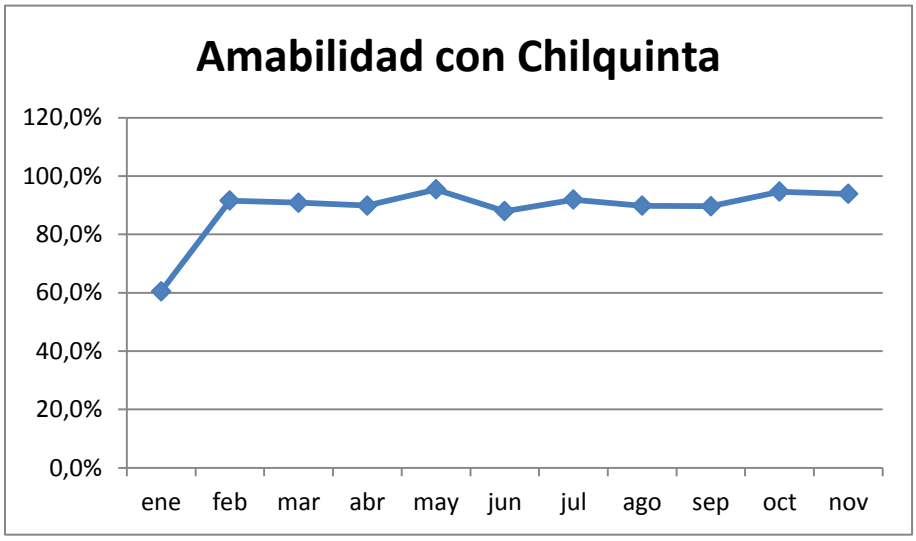
Gráfico 3: Nivel de Facilidad con Chilquinta



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Finalmente, observando cómo se mueve la Amabilidad con Chilquinta vemos que esta variable a través del tiempo es más o menos constante. Esto se explica ya que esta variable se mide con la pregunta ¿qué tan **agradable** fue la última interacción con su marca? y no es de esperar que al haber contacto con los ejecutivos que atienden el llamado de la gente y los técnicos que visitan a estas mismas personas se provoque en nuestros clientes la experiencia de estar siendo atendidos como lo necesitan.

Gráfico 4: Nivel de Amabilidad con Chilquinta



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

7.2.2 Estadística Descriptiva Básica

A continuación, mostraremos los indicadores clásicos para nuestras variables, tendencia central y dispersión por separado.

Entonces, mirando la tabla podemos señalar que en promedio la Satisfacción durante los meses bajo análisis es de un 62,6% con una desviación estándar de 4,2%. Aquí encontramos el valor más bajo para la dispersión lo que nos indica que no hubo tanta diferencia entre la gente que puso notas distintas.

En promedio la Efectividad durante los meses bajo análisis es de un 79,3% con una desviación estándar de 6,3%.

En promedio la Facilidad durante los meses bajo análisis es de un 62,4% con una desviación estándar de 8,3%.

En promedio la Amabilidad durante los meses bajo análisis es de un 88,7% con una desviación estándar de 9,6%. Esta última variable es la que tiene la dispersión más alta e indica que hay una gran diferencia dentro de la muestra que se está midiendo, es decir, eso significa que hay gente que puso un 1 y otra puso un 7 y eso pasa muchas veces. O sea, no toda la gente contestó con igual nota.

Tabla 3: Valor esperado y dispersión

VARIABLE	TENDENCIA CENTRAL	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Satisfacción	62,6%	4,2%
Efectividad	79,3%	6,3%
Facilidad	62,4%	8,3%
Amabilidad	88,7%	9,6%

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

En resumidas cuentas, tenemos valores de dispersión distintos para cada una de nuestras variables por separado lo que nos indica que cada una de ellas tiene su propio comportamiento y que no es siempre el mismo por lo que no toda la gente encuestada opina lo mismo frente a la misma pregunta.

Respecto del promedio, la variable Amabilidad obtuvo el valor más alto y la variable Facilidad el valor más bajo por lo que la Amabilidad resultó ser la mejor evaluada dentro de los conceptos medidos, no así la variable Facilidad quien resultó ser la peor evaluada por la gente que se contactó con nuestro Servicio Atención Emergencias.

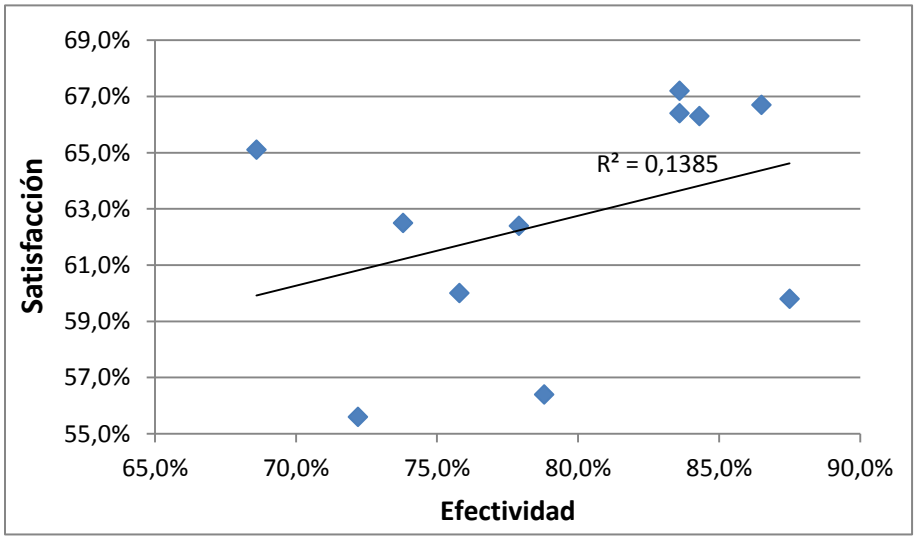
Todo lo anterior por separado, es decir no hay relación entre las variables.

7.3 Análisis de Correlación

Ahora vayámonos a mirar qué tipo de relación existe entre todas las variables de estudio y nuestra variable de salida, nuestra variable clave Satisfacción ya que lo que estamos buscando es saber cómo mejorarla respecto de nuestro Servicio Atención Emergencias (ordenamiento respecto del objetivo planteado en este trabajo). Estructura clásica: ¿hay alguna relación?, y si hay relación ¿cómo es?

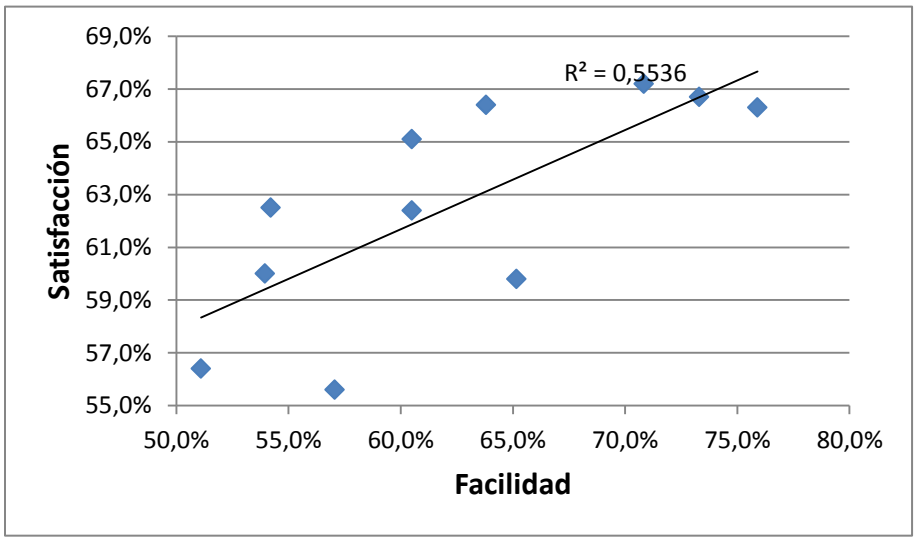
Para responder estas preguntas construiremos Gráficos de Dispersión diciendo que la Satisfacción es explicada según un modelo denominado EFA, cuya literatura y nuestro marco teórico lo respalda, donde este modelo dice que la Satisfacción se ve explicado por estas tres variables (es función de): Efectividad, Facilidad y Amabilidad por separado cada una. Asumimos que hay una relación según este modelo. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 5: Relación Satisfacción vs Efectividad



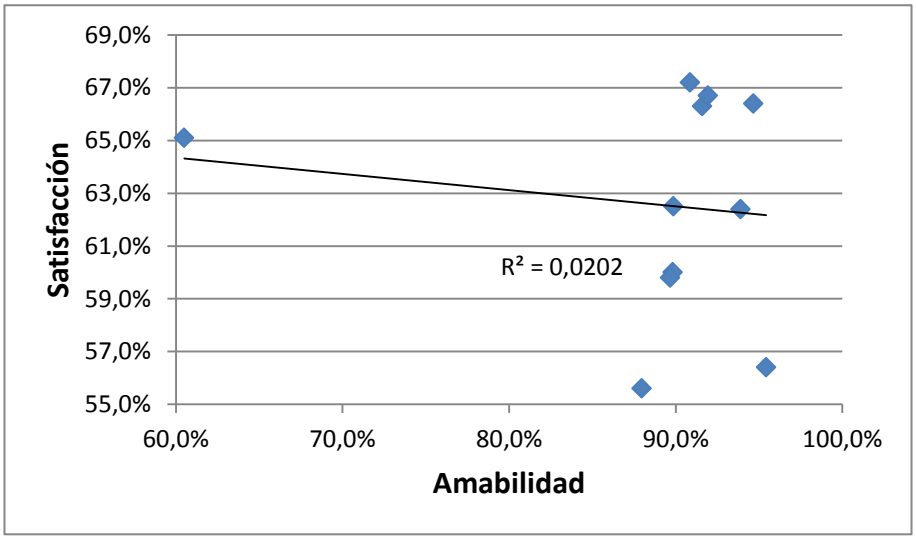
Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Gráfico 6: Relación Satisfacción vs Facilidad



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Gráfico 7: Relación Satisfacción vs Amabilidad



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Entonces, después de estos análisis, ¿Cómo mejoro la Satisfacción? o ¿Qué cosa la explica?, de las cosas que la explican ¿Cuál le afecta más?

Vistos los gráficos y la definición anterior, ahora, ¿cómo es esa relación?, ¿cuál de esas tres variables es la que más le afecta???

Respuesta: claramente se observa de los gráficos que la variable que explica más a la Satisfacción es la variable Facilidad, esta es la que más la afecta (asumiendo relación lineal) por ende es la variable que más se relaciona.

7.3.1 Coeficiente de determinación (R^2)

Tabla 4: Coeficiente de determinación

VARIABLE	R^2
Facilidad	0,5536
Efectividad	0,1385
Amabilidad	0,0202

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos recolectados de la encuesta de percepción realizada a los clientes de Chilquinta Energía S.A.*

Tal como se acaba de señalar, vimos que la variable que más afecta a la Satisfacción es la variable Facilidad con el coeficiente de determinación más alto correspondiente a un 55%, versus la Efectividad con un 13% y al final la Amabilidad con un 2%.

Podemos decir entonces que la varianza de la Satisfacción se explica en un 55% por la variable Facilidad o, dicho de otra manera, 55% es la relación que tiene la Facilidad con la Satisfacción.

¿Qué es lo que logramos así con esto?, que de esta forma podemos priorizar con R^2=0,55 el cual nos está indicando qué tan buena es la relación y hacer un plan de respuesta con la variable Facilidad.

¿Cómo hacemos para mejorar la Facilidad entonces? Esa es la pregunta.

8 PROPUESTA ESTRATÉGICA

El eje de las **propuestas** corresponde a romper el paradigma de la estrategia de venta en un mercado regulado, cambiando el enfoque hacia el trabajo de la imagen de la empresa y la relación con el cliente, utilizando sus conceptos de percepción de calidad y agregando valor al servicio (los tres niveles de la jerarquía de valor, mencionadas anteriormente – atributos, consecuencias y estados finales deseados –). El desafío es dar el siguiente paso para entregar un servicio integral: el foco en el cliente.

Para elaborar estas propuestas se utilizaron los resultados del capítulo anterior, donde el análisis permite identificar las debilidades que tiene cada componente de la **experiencia** del cliente desde tres dimensiones: Emocional, Operacional y Funcional, vale decir, se visualizan códigos de **experiencia** que operan en los momentos de verdad o encuentros de un servicio: los puntos de contacto entre la empresa y los clientes.

De aquí se determinó que la variable que más se relaciona, que más explica a la Satisfacción (Valor del Servicio) es la **Facilidad**.

Pero ¿qué es **Facilidad**? Recordemos entonces que la evaluación de la **Facilidad** se hizo mediante la siguiente pregunta a los clientes que llamaron a Chilquinta:

Pensando en su última interacción con …. [Marca]

- **¿Qué tan simple y fácil fue? (OPERACIONAL)**

Esta dimensión responde a la pregunta ¿qué tan fácil fue la última interacción con su marca?

En particular, y según la encuesta aplicada a los clientes de Chilquinta se midió **Facilidad** en el Contacto y **Facilidad** asociado al Tiempo de espera entre solicitud y llegada brigada.

Sin duda acá es donde tenemos el mayor espacio de mejora en la experiencia. Aquí se nos muestra el foco. Es el canal donde debemos trabajar para mejorar los índices de satisfacción globales.

Debemos ser capaces de construir una mejor experiencia de corte para nuestros clientes.

Figura 33: Esquema Mejora Experiencia de Corte.
***Fuente**: Elaboración propia.*

1. **Reforzamiento Plan de Desborde Atención Telefónica Contact Center - Inducción y Capacitación**. La primera medida entonces es que en períodos de contingencia (alza en la cantidad de llamadas por interrupciones de suministro) se habiliten más puntos de contacto con nuestros clientes evitando así la aglomeración de llamadas entrantes. Esta es una medida que se encuentra implementada en Chilquinta en la actualidad según nuestro **Plan de Desborde Atención Telefónica Contact Center**, el cual forma parte de nuestro **Plan de Contingencia Operacional 2017** ya que el personal que se encuentra en oficinas comerciales también puede conectarse y atender llamadas entrantes de acuerdo o no, exista situación de desborde en relación al volumen de llamadas de entrada y al tipo de alerta decretada en una contingencia (alerta blanca, amarilla, naranja y roja, descritas en el documento "Plan de Contingencia Operacional 2017 de Chilquinta").

   En resumen, este Plan está formulado para poder ser ejecutado frente a contingencias y/o emergencias que se puedan producir por frentes de mal tiempo (informados/ imprevistos), fallas en el servicio por causas internas o externas a la empresa, catástrofes y/o cualquier efecto de la naturaleza que afecte la continuidad del servicio eléctrico y que degrade el servicio de atención de clientes vía teléfono o canales digitales del grupo empresa.

   Ante estos eventos, el Contact Center ha establecido modificar su estructura de atención adoptando un modelo flexible y rápido que se ajuste al volumen de llamadas de entradas, buscando obtener mejores niveles de servicio y con una estructura de dotación de personal y posiciones para asegurar de esta forma la correcta operación

del servicio telefónico hasta la restauración del suministro eléctrico afectando de esta forma directamente la Facilidad en el contacto con nuestros clientes.

2. **Talleres de Involucramiento con el personal de nuestro Call Center y el Servicio Atención Emergencias de Chilquinta.** Talleres para todo el personal de contacto con clientes, tanto empresa como contratista. Talleres con metodología participativa para apropiarse de cada uno de los pilares del servicio (SIMPLEZA, RESOLUTIVIDAD, TRANSPARENCIA y AMABILIDAD). Y pautas generales de atención al cliente donde la temática central debe ser la **Facilidad** en el contacto telefónico y tiempo de arribo del móvil.

   A partir de estos talleres podremos elaborar la guía del servicio, tomando los casos y bajadas hechas por los colaboradores.

3. **Crear Nuevas Instancias de Comunicación.** Respecto del tiempo de espera, los clientes demandan información de Chilquinta. Necesitan la información de la hora de reposición del servicio para poder planificarse. Los clientes señalan que el email y el SMS son los canales que, por ahora, presentan mayor aceptación y funcionalidad para comunicarse con ellos durante la Falla. Para dejar en claro su compromiso entonces, la empresa debe mostrar preocupación por sus clientes en todo momento. El email debe usarse para enviar información durante el mes. Por otra parte, se plantea el envío de mensajes de texto (SMS) ante eventualidades o emergencias.

   La causa es un elemento importante, por cuánto ayuda a «entender y aceptar» el tiempo de la reposición. Algunos clientes manifiestan que, aunque tengan la hora de

reposición llaman para saber sobre la causa. Premisa: Entregar al cliente la información que necesita cómo quiere y dónde quiere y cuando quiere.

4. **Incentivar a ser una Empresa Proactiva Comunicacionalmente con el Cliente.** Desde la primavera árabe, las tecnologías de la información han ido ganando relevancia, tanto en la forma, como el fondo de la comunicación entre empresas y personas; y Chilquinta no está al margen de ello. Tenemos una fuerte incursión en el uso activo de las redes sociales para generar presencia en el mundo digital para con nuestros clientes.

   Para abordar lo anterior, se recomienda reenfocar la estrategia comunicacional, hacia la inclusión y proactividad; a través de ello, dejar de ser seguidores de las normativas mínimas establecidas por la SEC, para ser protagonistas en la definición de nuevos estándares de servicio, con claridad, amabilidad, e integridad como valores transversales en el proceso.

   Sobre el Análisis Descriptivo también algunas recomendaciones:

- Desestacionalizar la serie de Satisfacción y hacer el mismo trabajo de correlaciones, pero con la serie de datos desestacionalizada para ver si mejoran o empeoran los valores.
- Sería interesante validar el instrumento de medida (tratar de identificar si es que efectivamente mis variables como se están midiendo, se hacen correctamente) y hacer mejoras en el proceso de medición, por ejemplo, ser más constante en la forma como

se hace el levantamiento de la información, mejorar las muestras, en general cosas nuevas que se puedan hacer.

- Dado los resultados de la aplicación del modelo EFA, se recomienda entonces sólo medir la variable Facilidad ya que es la única que explica a la Satisfacción, no obstante se debe revisar la factibilidad de incluir nuevas variables no medidas en el modelo EFA original. No debiera evaluarse entonces las otras variables (Efectividad y Amabilidad). Inclusive el mismo técnico del Servicio Atención Emergencias que visita el domicilio producto del llamado del cliente por la interrupción de suministro podría medir la Facilidad en el momento del contacto.
- Se propone también realizar un Análisis de Regresión Multivariado para poder determinar cuál de los dos modelos explica mejora la relación entre Satisfacción y Facilidad, ocupando como elemento de comparación nuestro Coeficiente de Determinación R^2.

"HE APRENDIDO QUE LA GENTE OLVIDARÁ LO QUE DIJISTE, TAMBIÉN OLVIDARÁ LO QUE HICISTE, PERO NUNCA OLVIDARÁ CÓMO LA HICISTE SENTIR."

MAYA ANGELOU

9 CONCLUSIONES

Las principales conclusiones del estudio se pueden resumir en las siguientes ideas:

Aspectos generales

- De forma usual se reconoce que la calidad de un producto viene dada por la ausencia completa de defectos, definición proveniente de la cultura de calidad japonesa, sin embargo, no se puede hablar de cero defectos en un servicio debido a las características abstractas que rodean el juicio de calidad o no calidad.
- Las empresas eléctricas deben cumplir con estrictas normas de calidad para poder operar, ya que la electricidad es un bien que busca mejorar la calidad de vida de las personas.
- En nuestro país, las empresas concesionarias de servicios públicos de electricidad obedecen un comportamiento monopólico natural. Para hacer que estos servicios se presten en adecuadas condiciones de calidad y precio es necesaria la intervención del Estado como ente regulador y fiscalizador de los mismos.

Aspectos específicos

- En general la calidad del servicio brindado por la empresa Chilquinta Energía S.A. en el Servicio Atención de Emergencias se encuentra bien evaluada por sus clientes, es decir coinciden con el informe de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles SEC quien nos ha puesto durante 5 años consecutivos a contar del año 2011 en el primer lugar del Ranking de Empresas Eléctricas en Calidad de Servicio con más de

120.000 clientes. De este modo podemos asegurar que la empresa brinda un servicio eléctrico con altos estándares de calidad.

- Chilquinta Energía S.A. es una empresa que trabaja cada día por mejorar la calidad del servicio y de atención al cliente, trabajo que no ha sido en vano porque ha sido reconocido por el sector y valorado por sus clientes.
- La calidad del servicio le otorga a la empresa una ventaja comparativa frente a las demás eléctricas sobre 120.000 clientes del país.
- La tarifa o costo no es una variable relevante para los clientes a la hora de evaluar la calidad del servicio.
- La calidad les otorga a las empresas considerables beneficios, en este caso Chilquinta goza de un alto prestigio entre sus clientes. Prueba de ellos son las multas que acaba de aplicar la autoridad a las empresas de Distribución por los cortes de suministro por más de 20 horas ocurridos en el mes de junio de 2017 donde en el caso de Chilquinta la multa alcanzó a 200 UTM, multas que representan menos del 1% del total para la industria, lo cual ratifica una vez más, que el modelo de gestión operacional que se ha venido desarrollando recogiendo las principales variables que conducen a accionar anticipadamente es el correcto.
- Con respecto a lo anterior, la implementación de acciones preventivas como el manejo de la vegetación, en inversiones oportunas en el sistema eléctrico y en la incorporación de mejoras tecnológicas como la automatización de la red y la medida inteligente en una empresa con las condiciones de mercado y el prestigio con el que cuenta, las exigencias por parte de los clientes serán altas, por lo tanto, se deben realizar con los mismos estándares de calidad con los cuales funciona la empresa.

- Chilquinta ha entendido claramente lo que es la experiencia de servicio para nuestros clientes, se ve en la calle, en terreno, detrás de una llamada telefónica, detrás de un escritorio. Es lo que crea valor en ellos, que estamos ahí, que no sólo le cobramos la luz cuando le enviamos la cuenta y que se la cortamos cuando no paga. Tiene que ver con los procesos, el trabajo realizado por cada una de las personas que componen esta empresa, que estamos todos en esto, que somos parte de esto hacia una cultura de servicio, por los sistemas, todos orientados hacia nuestros clientes.
- Sin lugar a dudas debemos seguir anticipándonos en la manera de hacer las cosas y recogiendo de mejor forma las necesidades de nuestros clientes.

10 COMENTARIOS FINALES

FILOSOFÍA DE SERVICIO

CREEMOS en la EXCELENCIA OPERACIONAL como una filosofía que permitirá CONECTARNOS con nuestros clientes para entregarles una EXPERIENCIA DE SERVICIO basada en la SIMPLEZA, RESOLUTIVIDAD, TRANSPARENCIA y AMABILIDAD; fundado en el COMPROMISO y creando valor sostenible para los clientes, colaboradores y accionistas.

Cuando la filosofía llega y traspasa al personal de contacto, hablamos de una «Una cultura del Servicio»

COMPROMISO DE SERVICIO

NOS COMPROMETEMOS incuestionablemente con nuestros clientes y entre nosotros para garantizar un servicio basado en la EXCELENCIA OPERACIONAL y en la CALIDAD, cumpliendo los plazos acordados. Esto nos permite estar verdaderamente CONECTADOS A TU VIDA.

El compromiso de servicio que Chilquinta asume con sus clientes involucra a cada área, persona y servicio de la organización. Corresponde a los cimientos bajo los que la empresa funda sus criterios de servicio.

CRITERIOS (PILARES) DE SERVICIO

- **SIMPLEZA**: Diseñamos e implementamos procesos, sistemas e interacciones fáciles de entender y utilizar para los clientes y para nosotros, sin complejidades ni dificultades, ocupando los menores pasos posibles y entregando la información justa y necesaria para la realización adecuada de las acciones.
- **RESOLUTIVIDAD**: Actuamos con una actitud de responsabilidad y un enfoque en la solución, respondiendo y resolviendo los requerimientos de nuestros clientes con rapidez y agilidad, tomando los problemas en nuestras propias manos y ajustando nuestros tiempos a sus expectativas.
- **TRANSPARENCIA**: Operamos de manera transparente en todas nuestras relaciones, interacciones y transacciones, haciendo fácil para nuestros clientes entender la información y acciones involucradas. Removemos todas las barreras para lograr un acceso claro a la información.
- **AMABILIDAD**: Nos relacionamos con amabilidad, cordialidad y cercanía con nuestros clientes y entre nosotros, siendo alegres, humanos y empáticos en cada contacto que tenemos. Nos conectamos más allá de la transacción, entendiendo que en la relación humana está el corazón de nuestro servicio.

11 REFERENCIAS

Barquero J., d. L. (2007). *Marketing de clientes.* Madrid: Interamericana de España.

Bateson J. (1991). Understanding services consumer behavior. En C. C. Czepiel J., *The AMA habdbook of marketing for the service industries* (págs. 135-150). New York: American MAnagement Association.

Berry, L. (1995). *On Great Service: A Framework for action.* New York: Free Press.

Bitner M. y Hubbert A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. En T. y. Sage, *Service Quality: New Sirections in Theory and Practice* (págs. 72-94). Londres: Sage Publications.

Erevelles S., Leavitt C. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. En *Journal of consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* (págs. 194-114).

Fabio, A. H. (2 de octubre de 2003). *Gestión de calidad en los servicios*. Obtenido de Cultura de servicio. http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm

Hom W. (29 de abril de 2000). *An Overiew of Customer Satisfaction Models*. Obtenido de www.rpgroup.org/documents/publications/ConfProceedings-WorkshopPapers/38th-Conf-May-2000/03-Hom-Customer-Satisfaction-Models.pdf

Horovitz, J. (1988). *La Qualite de Service.* Paris: Inter Edition.

Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. *4th QMOD conference*, (págs. 39-48). Linkoping.

Llamas, M., & Levy, J. y. (2005). Kano´s Theory of Attractive Quality and Packaging. *Ciencia Ergo Sum*, 23-34.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perpective on the consumer.* New York: McGraw-Hill.

Rosander, A. (1989). *The Quest for Quality in Service.* Wisconsin: Quality Press.

Stanton, W. (9ª Edición). *Fundamentos de Marketing* . McGraw Hill.

Woodruff, R. y. (1996). *Know your costumer: New approaches to understanding customer value and sartisfaction.* Cambridge: Blackwell.

Zeithaml V. A., Parasuraman A. y Berry L. (1990). *Delivering Quality Service.* New York: Free Press.

12 ANEXOS

12.1 Anexo 1: Atención domiciliaria SAT (corte de luz en una casa)

0. Ingresar NIC y Zona cliente a encuestar

1. ¿Fue usted quien realizó contactó con Chilquinta para dar aviso del corte en su domicilio?

- Respuesta Si: ¿A través de que canal realizó este contacto? (Puede ser más de una opción) (Mencionar cada una de las alternativas)
    i. Atención Telefónica
    ii. Oficina
    iii. Aplicación Chilquinta
    iv. Twitter
    v. Página web
    vi. Otro
- Respuesta No: Agradecer tiempo y finalizar encuesta

2. **[General Chilquinta]** En una escala de 1 a 7 ¿Cuan satisfecho está usted con Chilquinta en General?

3. **[General Interacción]** En una escala de 1 a 7 ¿Cuan satisfecho se siente con la experiencia de atención domiciliaria que usted vivió?

4. **[General Interacción]** (Respecto a la pregunta anterior) ¿Por qué?

5. **[Facilidad]** En una escala de 1 a 7 ¿Cuan fácil fue contactarse con Chilquinta a través del (o los) canal(es) seleccionado para informar de su problema?

6. **[SOLO PERSONAS QUE HAYAN CONTACTADO A CHILQUINTA A TRAVES DE ATENCIÓN TELEFÓNICA] [Amabilidad]** En una escala de 1 a 7 ¿Cómo calificaría la amabilidad del ejecutivo que lo atendió? (Agregar Opción: Llamó, pero no contestaron)
7. **[Facilidad]** En una escala de 1 a 7 ¿Con que nota calificaría el tiempo de espera desde que realizó su requerimiento a Chilquinta y la llegada de la brigada a su domicilio?
8. **[Amabilidad]** En una escala de 1 a 7 ¿Cómo calificaría la presentación personal de los técnicos que llegaron a su domicilio? (solo si tuvo contacto con él)
9. **[Amabilidad]** En una escala de 1 a 7 ¿Cuan amable fueron los técnicos que visitaron su domicilio? (solo si tuvo contacto con él)
10. **[Efectividad]** En una escala de 1 a 7 ¿En qué medida pudo solucionar el problema que originó su requerimiento?
11. **SOLO PERSONAS QUE RESPONDEN CON NOTA IGUAL O INFERIOR A "4".** Respecto a la pregunta anterior ¿Por qué?