

# MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO: REVISIÓN Y PROPUESTA DE INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Ana María Serrano Bedia, [serranoa@unican.es](mailto:serranoa@unican.es)  
M. Concepción López Fernández, [lopezm@unican.es](mailto:lopezm@unican.es)  
*Universidad de Cantabria*

## ABSTRACT

This paper focuses on the development of a theoretical model with strategic implications to identify the significant factors that influence service quality management and explain the results about service quality provided by a company. To reach this objective, we review and analyze the most relevant service quality models developed and/or empirically tested in the literature to date. This theoretical development is the previous step to the future definition of the most suitable variables to validate and test empirically the proposed model.

**Key words:** service quality models, Service Quality Nordic School, Service Quality North American School, gaps.

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, la implantación creciente de Sistemas de Gestión de la Calidad en el ámbito empresarial se ha basado en la creencia -apoyada tanto en la investigación como en la experiencia práctica- de que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios ofrecidos genera resultados positivos medibles para las empresas -en términos de beneficios, ahorros de costes, cuota de mercado- y, aún más, constituye un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores que puede basarse tanto en costes (Crosby, 1979; Deming, 1982) como en diferenciación (Ghobadian et al, 1994; Wruck y Jensen, 1994).

Sin embargo, junto a las indudables implicaciones para la competitividad y sobre el funcionamiento de la empresa en su totalidad que se derivan de la adopción de un enfoque hacia la mejora de la calidad, son relativamente recientes los trabajos que han comenzado a analizar la implantación de Sistemas de Calidad y sus consecuencias sobre el funcionamiento de la empresa desde una perspectiva organizativa global, más propia de la literatura sobre Organización de Empresas y Dirección Estratégica (Benson et al., 1991; Anderson et al., 1994; Grant et al, 1994; Powell, 1995; Pruett y Thomas, 1996; Germain y Spears, 1999; Harrington y Akehurst, 2000). En el caso concreto de las empresas de servicios, la escasez de investigaciones que hayan adoptado este enfoque es mayor, dado que una parte importante de la investigación sobre calidad en este ámbito se ha efectuado desde el campo del marketing. Pese a ello, existen trabajos que han tratado de desarrollar definiciones y diseñar modelos para gestionar adecuadamente la calidad en el ámbito de los servicios, llegando algunos autores (Brogowicz, Delene y Li, 1990; Brady y Cronin, 2001) a hablar de la existencia de dos grandes enfoques o escuelas de investigación en dicho ámbito:

1. La escuela nórdica, en la que se encuadran los trabajos de Grönroos (1982, 1984), Gummesson (1978) o Lethinen y Lethinen (1991), y que sostiene que se pueden distinguir dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, siendo la interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.
2. La escuela norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) y que se concretan en tres aspectos básicos: la definición del constructo calidad de servicio e identificación de las dimensiones que lo integran, la creación de una escala de medición del mismo -la denominada escala SERVQUAL, revisada posteriormente por sus autores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991)- y el desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia de gaps que explican las diferencias entre el servicio esperado y recibido. Los trabajos de Parasuraman et al., especialmente los relacionados con los dos primeros aspectos mencionados, han sido objeto de amplia contrastación (Fick y Ritchie, 1991; Saleh y Ryan, 1991; Bojanovic y Rosen, 1993; Patton, Stevens y Knutson, 1994; Heung, Wong y Qu, 2000) pero también de un amplio debate científico, no cerrado todavía, y como resultado del cual han surgido nuevas conceptualizaciones y escalas alternativas de medición de la calidad del servicio (Cronin y Taylor, 1992, 1994; Teas, 1993, 1994; Buttle, 1996; Smith, 1999; Dabholkar, Shepherd y Torpe, 2000; Brady, Cronin y Brand, 2002).

Conjuntamente con estas dos grandes escuelas, e independientemente de la existencia de otras aportaciones de carácter aislado<sup>1</sup>, una revisión detallada de la literatura pone de manifiesto la existencia de un reducido número de trabajos

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, Ghobadian et al. (1994) llevan a cabo una revisión de la literatura en la que identifican seis modelos diferentes de calidad de servicio: el mencionado Modelo de los Gaps de Parasuraman et al.; el Modelo de Mejora de la Calidad de Servicio Organizacional, de Moore (1987), el Modelo de las Compensaciones en Calidad de Servicio de Haywood-Farmer (1988), el Modelo del Viaje de Servicio de Nash (1988), el basado en los procesos de Johnston (1988) y el Modelo del Comportamiento de Beddowes et al. (1987). Sin embargo, los propios Ghobadian et al. ponen de manifiesto que, entre todos ellos, el modelo de mayor aplicación práctica y capacidad de diagnóstico es el de Parasuraman et al., al no abordar el resto cuestiones claves tales como la identificación de cuáles son los principales problemas relacionados con la calidad de servicio, o los medios requeridos para su mejora, lo que dificulta su operativización y reduce su interés desde el punto de vista de la gestión.

de carácter teórico (Brogowicz, Delene y Li, 1990, Cándido y Morris, 2000, 2001) que no sólo tratan de integrar las aportaciones de ambas escuelas, sino que además incorporan explícitamente una orientación hacia la gestión, al intentar vincular los modelos de calidad de servicio desarrollados con las fases del proceso de dirección estratégica dentro de la empresa.

Partiendo de estas consideraciones previas, el objetivo de este estudio es proponer un modelo teórico de carácter estratégico que identifique los factores que afectan a la gestión de la calidad de servicio ofrecida por una organización y las relaciones existentes entre los mismos, y que por tanto pueden explicar sus resultados en cuanto a niveles de calidad de servicio ofrecidos, de acuerdo con la opinión de los clientes. Para ello se partirá de la revisión y análisis de las aportaciones realizadas por las dos grandes escuelas de investigación en calidad de servicio identificadas en la literatura: nórdica y norteamericana. Esta revisión se completa con la llevada a cabo en la tercera sección, donde analizamos los modelos que explícitamente prestan mayor atención a los aspectos de carácter estratégico y organizativo. La síntesis comparativa de todos estos enfoques constituye el punto de partida para nuestra propuesta, en la cuarta sección, de un modelo estratégico de gestión de la calidad de servicio donde se establecen un conjunto de hipótesis acerca de los factores que afectan a la misma y sus interrelaciones. El trabajo se cierra con el apartado relativo a conclusiones e implicaciones para futuras investigaciones.

## **2. LAS ESCUELAS NÓRDICA Y NORTEAMERICANA DE INVESTIGACIÓN SOBRE CALIDAD DE SERVICIO**

### **2.1. Escuela nórdica de calidad de servicio**

Tal como se ha señalado, algunos de los trabajos pioneros en cuanto al desarrollo de modelos sobre calidad en los servicios se encuadran en la denominada escuela nórdica. Así, Grönroos, uno de sus principales exponentes, propone el denominado *Modelo de la Imagen* (Grönroos, 1982) para gestionar la calidad de servicio percibida. El modelo descansa sobre la base de que a la hora de hablar de calidad de servicio resulta imprescindible prestar atención a las dos dimensiones que la integran: la *dimensión técnica* o diseño del servicio -lo que implica valorar correctamente *qué* esperan los clientes -, y la *dimensión funcional* o de realización del mismo -es decir, *cómo* se ofrece el servicio -. Ambas dimensiones influyen a su vez en la determinación de la imagen corporativa de la empresa, la cual afecta a la calidad de servicio percibida por el cliente. A partir de estas premisas Grönroos identifica en su modelo algunos de los factores que afectan a la dimensión técnica -máquinas y tecnología informática, habilidades técnicas de los empleados, soluciones técnicas y conocimiento- y la dimensión funcional -accesibilidad, apariencia, actitudes, predisposición al servicio, comportamiento, relaciones internas, contacto con el cliente- de la calidad. Este modelo es revisado en un trabajo posterior (Grönroos y Gummesson, 1987), en el que se combinan las dimensiones técnica y funcional de Grönroos con las 4Q -calidad de diseño, calidad de producción, calidad en la prestación y calidad relacional- identificadas por Gummesson (1978), y se establecen como condiciones para alcanzar la calidad la especialización e integración.

Las aportaciones de Grönroos han sido objeto de renovado interés en la literatura y así, Rust y Oliver (1994) elaboran un modelo de calidad de servicio con tres dimensiones, incorporando a las dos anteriormente señaladas la relativa al entorno del servicio, tal como han señalado diversos autores (Baker, 1986; Bitner, 1990, 1992; Spangenberg, Crowley y Henderson, 1996). Aún más recientemente, Brady y Cronin (2001) han adoptado este mismo enfoque al considerar que la percepción global de la calidad de servicio está basada en la evaluación por parte del cliente de tres dimensiones, integradas a su vez por una serie de subdimensiones:

1. Interacción empleado/cliente (calidad funcional), configurada por la actitud, el comportamiento y/o la experiencia del personal.
2. El entorno del servicio, condicionado por las condiciones ambientales, el diseño y distribución física de las instalaciones y los factores sociales.
3. El resultado del servicio (calidad técnica), se configura mediante la agregación del tiempo de espera, las evidencias tangibles del servicio y su evaluación global.

### **2.2. Escuela norteamericana de calidad de servicio**

En cuanto a la escuela norteamericana, dentro de la misma se incluyen los trabajos pioneros de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), quienes definen la calidad de servicio como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre el mismo y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido. Esta conceptualización constituye el punto de partida para la propuesta de su conocido modelo de calidad de servicio, denominado *Modelo de las Deficiencias*, o de los *Gaps*, que trata de identificar las causas de un servicio deficiente. De acuerdo con el mismo, la diferencia entre expectativas y percepciones acerca del servicio realmente recibido por parte de los clientes -denominada GAP 5- puede tener su origen en otras cuatro deficiencias o gaps:

- GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre esas expectativas.
- GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad de servicio.
- GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad -diseño del servicio- y el servicio realmente ofrecido -realización-
- GAP 4: Discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.

En un trabajo complementario a los mencionados (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988), estos autores amplían el modelo original, estableciendo un conjunto de hipótesis en relación con las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño. Así, los autores sostienen que la magnitud del gap 1 se relaciona positivamente con el número de niveles directivos en la organización y negativamente con la calidad de la comunicación ascendente y la orientación hacia la investigación de mercados presente en la organización. En cuanto al gap 2, que puede considerarse estrechamente relacionado con la dimensión técnica de la calidad a la que aludía Grönroos, los autores apuntan a que su magnitud se relaciona, en todos los casos negativamente, con el grado de compromiso de la dirección con la calidad, la existencia de un proceso formal de fijación de objetivos e indicadores de calidad, el grado de estandarización de tareas y procedimientos en la organización y la opinión de los directivos acerca de hasta qué punto es factible satisfacer las expectativas de los clientes.

El tercero de los gaps analiza los aspectos más relacionados con la dimensión funcional de la calidad, en la terminología de la escuela nórdica, y se relaciona en sentido negativo con la existencia y sentimiento de trabajo en equipo, la adecuación del personal a los puestos de trabajo desempeñados, la adecuación de la tecnología utilizada al trabajo realizado dentro de la empresa, el grado de control percibido por los trabajadores y la existencia de sistemas de supervisión y control adecuados. Asimismo, se relaciona positivamente con la existencia de ambigüedad y conflicto de roles dentro de la organización. Finalmente, el cuarto de los gaps del modelo se ve afectado por la calidad de las relaciones horizontales dentro de la empresa y la tendencia a prometer en exceso.

Este modelo ampliado fue posteriormente sometido a contrastación por los autores (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991) con resultados desiguales, por cuanto no pudieron confirmarse estadísticamente algunas de las hipótesis planteadas, como tampoco la existencia de una correlación estadísticamente significativa de los gaps uno y dos con el gap cinco. Sin embargo, y pese a esta contrastación parcial, el planteamiento del modelo centrado en la existencia de gaps o discrepancias entre calidad esperada y percibida ha permitido abrir diversas líneas de avance en la investigación de la calidad en los servicios:

1. Existe un primer conjunto de trabajos (Lewis, 1987; Brown y Swartz, 1989; Fick y Ritchie, 1991) que han tratado de explorar las posibilidades ofrecidas por la escala SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio, identificando nuevos gaps no incluidos en el modelo original a partir de la comparación de las expectativas y percepciones de los clientes y la empresa acerca del servicio.
2. En una segunda línea se encuadrarían otros trabajos que, siguiendo las recomendaciones efectuadas por Parasuraman, Berry y Zeithaml en su artículo de 1991, han tratado de analizar y/o contrastar una parte del modelo en lugar de su totalidad. Así, Chenet, Tynan y Money (1999) redefinen el gap 3, o gap de prestación del servicio, al considerar que se encuentra inversamente relacionado con el grado de compromiso, confianza y cooperación existentes dentro de la organización, aspectos que a su vez se ven afectados por un conjunto de factores que agrupan en tres categorías: personales -entre los que incluyen el ajuste ente el empleado y su puesto de trabajo, el control percibido y los valores compartidos- organizacionales -los sistemas de supervisión y control y el ajuste de la tecnología utilizada al puesto de trabajo- e interpersonales -el conflicto y la ambigüedad de roles-. Frost y Kumar (2000), por su parte, desarrollan un “*Modelo de Calidad de Servicio Interna*” en el que analizan los gaps 1, 3 y 5 del modelo original desde la óptica de los clientes y proveedores internos de servicios en una compañía aérea.

Una vez analizadas las aportaciones más relevantes identificadas en la literatura en torno a las escuelas nórdica y norteamericana de gestión de la calidad de servicio, pasamos a revisar los modelos que incorporan explícitamente una orientación estratégica en su formulación, al tratar de profundizar en los factores internos y externos que inciden sobre la calidad de servicio ofrecida por la empresa.

### 3. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO CON IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS

#### 3.1. El modelo de Brogowicz, Delene y Li

Brogowicz et al. (1990) en su trabajo proponen un modelo de calidad de servicio en el que se hace especial hincapié en los aspectos de gestión, a la par que se sintetizan las aportaciones de las escuelas nórdica y norteamericana. Dicho modelo descansa sobre la idea de que los directivos deben prestar especial atención a la planificación, implementación y control tanto de la dimensión técnica como de la dimensión funcional de la calidad como vía para prevenir o, al menos, minimizar el gap en la calidad de servicio que surge como diferencia entre la calidad esperada y la realmente recibida u ofrecida -es decir, el gap 5 del modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry-.

Analizando en mayor detalle el modelo, su núcleo central lo constituye precisamente el gap global de calidad de servicio que se determina a partir de las expectativas y percepciones de calidad de servicio de cada cliente real o potencial, siendo cada una de estas dos variables resultado de diferentes factores. En el caso de las expectativas, su proceso de formación se ve afectado por tres elementos básicos: a) las “influencias externas”, concepto que engloba aspectos como la cultura, comunicaciones boca-oreja, competencia, necesidades personales y experiencias pasadas de los clientes, b) las “actividades tradicionales de marketing” que lleva a cabo la empresa, fundamentalmente, su plan de marketing-mix, y c) la “imagen corporativa” de la empresa, que se configura a partir de las interacciones de los dos anteriores.

En cuanto se refiere a las percepciones, los autores del modelo -siguiendo en este punto a Grönroos (1988)- defienden que son el resultado no sólo de la oferta global de servicio que hace la empresa, sino también de las expectativas previas del cliente y de los tres elementos anteriormente mencionados -influencias externas, actividades de marketing e imagen corporativa-. Por lo tanto, la tarea de la dirección de la empresa se centra en determinar la misión y objetivos de la empresa para, a continuación, planificar, implementar y controlar las estrategias que permitan minimizar o eliminar el gap de calidad de servicio. Para llevar a cabo esta tarea precisan de información sobre todos los aspectos previamente señalados, información que constituirá el punto de partida para diseñar la oferta global de servicio de la empresa.

Llegados a este punto, Brogowicz et al. integran en su modelo las dos dimensiones de calidad de servicio propuestas por la escuela nórdica, al entender que para intentar satisfacer las expectativas de los clientes los directivos han de planificar y controlar tanto la dimensión técnica del servicio -que se traduce en especificaciones de rendimiento del sistema y en la que se incluyen tanto los conocimientos y habilidades de los recursos humanos como las máquinas, materiales, instalaciones y tecnología que son necesarios para realizar el servicio- como la dimensión funcional del servicio -que traducen en especificaciones de rendimiento de las operaciones y en la que se tienen en cuenta respecto a los recursos humanos la disposición hacia el servicio, la disponibilidad del personal o la calidad de las relaciones internas, y respecto a los recursos físicos su apariencia y accesibilidad-. Por otra parte, ambos tipos de especificaciones exigen tener en cuenta los recursos, humanos y físicos, disponibles.

A partir de todas estas premisas, la dirección determina tanto la oferta técnica como la oferta funcional de servicio. Conjuntamente consideradas, éstas constituyen la oferta global de servicio que hace la empresa con el objetivo de minimizar el gap de servicio global, entendido como resultado de la existencia de dos gaps que influyen sobre el mismo: el gap de calidad técnica de servicio y el gap de calidad funcional.

#### 3.2. Las aportaciones de Candido y Morris

Candido y Morris (2000), por su parte, proponen un modelo ampliado de 14 gaps o inconsistencias en la calidad del servicio identificadas a partir de la literatura preexistente y relacionadas con las fases del proceso estratégico dentro de la empresa. Los 14 gaps identificados son los siguientes:

1. *Percepciones de los directivos.* Se define como una falta de comprensión por parte de los directivos de las expectativas y percepciones de los clientes.
2. *Estrategia de calidad de servicio.* Surge ante errores en la definición y comunicación de la estrategia de calidad, la cual establece el horizonte competitivo de la empresa y su concepto de calidad, identificando en qué dimensiones de la calidad ésta ha decidido competir (Garvin, 1987; Haywood-Farmer, 1988).
3. *Diseño y especificaciones de calidad de servicio en términos de expectativas de los clientes.* Se define como una carencia de análisis, diseño y definición de las especificaciones de calidad o una mala definición de las existentes en términos de inconsistencia con la estrategia o las percepciones directivas sobre expectativas de los clientes.
4. *Apoyo de la función financiera a la calidad.* Surge como consecuencia de la tradicional visión de la función financiera como un obstáculo para el resto de la organización, en lugar de un elemento que influye de manera esencial en la estrategia, la motivación del personal, la confianza externa en la empresa o el control de calidad (Adams y Colebourne, 1989).

5. *Comunicación interna.* Este gap aparece relacionado con las deficiencias en los diferentes tipos de comunicación - ascendente, descendente y horizontal- existentes en la organización.
6. *Integración – coordinación.* Hace referencia al potencial de falta de entendimiento y conflicto interno que entraña la diferenciación de trabajos y funciones en la organización.
7. *Coordinación con otros elementos de la cadena de valor.* Surge ante la ausencia de coordinación con los restantes integrantes de la cadena de valor a fin de prestar un servicio de calidad al consumidor final.
8. *Selección y entrenamiento del personal, así como niveles de autonomía, poder y sistemas de recompensa.* Surge ante una incorrecta gestión de los recursos humanos.
9. *Prestación del servicio.* Recoge las diferencias entre las especificaciones y el servicio efectivamente prestado que surgen como resultado de la incapacidad o falta de voluntad de los empleados de lograr mejores resultados (Zeithaml et al, 1988).
10. *Comunicación externa.* Mide la inconsistencia entre lo que se promete al exterior y lo que la organización es actualmente capaz de proporcionar a los clientes.
11. *Percepciones del personal de contacto sobre las expectativas de los clientes.* Se define como la discrepancia entre las percepciones del personal de contacto sobre las expectativas de los consumidores y las expectativas reales de éstos (Brown y Swartz, 1989).
12. *Percepciones del personal de contacto sobre las percepciones de los clientes.* Recoge las diferencias entre las percepciones del personal de contacto sobre la percepción del cliente respecto al servicio prestado y la percepción real de los clientes (Brown y Swartz, 1989).
13. *Percepciones de los clientes.* Es la diferencia entre lo que los consumidores esperan del servicio y lo que realmente perciben.
14. *Evaluación de la calidad del servicio.* Establecer estándares no basta para asegurar la calidad del servicio prestado, es necesario disponer de mediciones precisas, debiendo centrarse tanto aquéllos como éstas en las variables esenciales de la estrategia de calidad de la empresa (Zemke y Schaaf, 1989; Garvin, 1987).

Además de identificar y definir estos 14 gaps, Cándido y Morris los relacionan con el proceso de dirección estratégica, vinculando los gaps 1 al 7 con la fase de formulación de la estrategia, los gaps 3 al 8 con la implementación de la misma y los gaps 5 al 14 con el día a día de la organización. En los dos primeros casos el problema derivado de la existencia de los gaps se agrava, amplifica y transmite al resto de fases, por lo que la identificación temprana de los mismos es vital de cara a no dañar la competitividad de la empresa.

En una fase posterior de su investigación, Cándido y Morris (2001) abordan la problemática de la implantación de la estrategia de calidad de servicio. Partiendo de la realización de una clasificación de los modelos aparecidos en la literatura en estáticos -o centrados en la identificación de las dimensiones de la organización implicadas en el proceso de implantación de la estrategia- y dinámicos -o centrados en las fases o etapas a seguir para implantar con éxito una estrategia-, proponen un modelo mixto en el que intentan identificar, para cada dimensión de la organización y cada etapa del proceso de implantación de la estrategia, los gaps que pueden tener relación con ambos aspectos. No obstante, entendemos que se trata de un intento aún incompleto y que requerirá, sin duda, de un mayor refinamiento antes de poder abordar su posible contrastación empírica.

De acuerdo con esta revisión y a modo de síntesis, en el Cuadro 1 recogemos y sistematizamos las aportaciones que consideramos más relevantes de los modelos originales de las escuelas nórdica y norteamericana, así como de los modelos de gestión de calidad de servicio con implicaciones estratégicas.

#### **4. PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

La observación del Cuadro 1 pone de manifiesto que, a pesar de que en una primera aproximación los cuatro modelos tengan una apariencia muy diferente, un análisis más profundo nos permite afirmar que existen similitudes significativas entre ellos:

- En todos los modelos subyace la idea de la calidad de servicio como comparación entre el servicio esperado y el percibido. El modelo de Grönroos no maneja el concepto de gap global, utilizado por los tres modelos posteriores, por su lado, los modelos de Parasuraman et al. y Brogowicz et al. entienden, además, que dicho gap global es función de todos los identificados previamente.
- El Gap 2 del modelo de Parasuraman et al., que puede entenderse como gap de diseño del servicio, se corresponde en buena medida con la dimensión -en la terminología de Grönroos- y el gap -en la

**Cuadro 1. Modelos de gestión de la calidad de servicio: síntesis comparativa**

GRÖNROOS (1984)	PARASURAMAN ET AL. (1985, 1991), ZEITHAML ET AL. (1988)	BROGOWICZ ET AL. (1990)	CANDIDO Y MORRIS (2000, 2001)
	GAP 1 = Expectativas de los clientes ( $E_{Cte}$ ) – Percepciones de los directivos de la empresa sobre $E_{Cte}$ . ( $P_{Emp.}$ )	Oferta global del servicio = Oferta técnica de servicio + oferta funcional de servicio. Está supeditada al proceso de Dirección Estratégica de la empresa	GAP 1 = Percepciones de los directivos sobre $E_{Cte}$ y $P_{Cte}$ . GAP 2 = Estrategia de calidad de servicio GAP 11 = $E_{Cte}$ - Percepciones del personal de contacto sobre $E_{Cte}$ . GAP 12 = $P_{Cte}$ - Percepciones personal de contacto sobre $P_{Cte}$ .
DIMENSIÓN de <i>calidad técnica</i> de servicio = Diseño del servicio (¿qué esperan los clientes?)	GAP 2 = $P_{Emp.}$ – Especificaciones de calidad de servicio	GAP de <i>calidad técnica</i> de servicio = Expectativas de dimensión técnica del servicio – Percepciones de dimensión técnica del servicio	GAP 3 = Diseño del servicio y especificaciones en términos $E_{Cte}$ . GAP 4 = Apoyo de la función financiera. GAP 5 = Comunicación interna. GAP 6 = Integración/Coordinación. GAP 8 = Gestión de recursos humanos.
DIMENSIÓN de <i>calidad funcional</i> de servicio = Realización del servicio (¿cómo se ofrece el servicio?) condicionado por la interacción empleado-cliente.	GAP 3 = Especificaciones de calidad de servicio – Servicio realmente ofrecido.	GAP de <i>calidad funcional</i> de servicio = Expectativas de dimensión funcional del servicio – Percepciones de dimensión funcional del servicio	GAP 9 = Especificaciones servicio – Servicio realmente ofrecido. GAP 14 = Evaluación calidad servicio.
Servicio esperado = interacción (marketing /entorno) + imagen. Imagen = Calidad técnica + calidad funcional + (marketing /entorno).	GAP 4 = Servicio realmente ofrecido – Comunicación a los clientes sobre el servicio	Servicio esperado = interacción (marketing /entorno) + imagen. Servicio percibido = Interacción oferta global del servicio y servicio esperado.	GAP 7 = Coordinación con otros integrantes de la cadena de valor. GAP 10 = Servicio efectivo – Comunicación.
Calidad de servicio = interacción de servicio esperado, servicio percibido e imagen corporativa	GAP 5 = $E_{Cte}$ . – Percepciones Clientes ( $P_{Cte.}$ ) = f (G1, G2, G3, G4)	GAP <i>global</i> de calidad de servicio = $E_{Cte.}$ (técnica + funcional) – $P_{Cte.}$ (técnica + funcional)	GAP 13 = $E_{Cte.}$ - $P_{Cte.}$

Fuente: elaboración propia

de Brogowicz et al.- de calidad técnica. Asimismo puede considerarse equivalente al gap 3 de Candido y Morris. No obstante, en este último modelo se identifican otra serie de gaps (4, 5, 6 y 8) que cabe interpretar, de una forma más precisa, como factores que influyen sobre el diseño del servicio y sus especificaciones.

- Algo similar sucede con el gap 3 del modelo de Parasuraman et al.. Este gap 3 se encuentra relacionado con la ejecución del servicio y, por lo tanto, con la dimensión o gap de calidad funcional de los modelos de Grönroos y Brogowicz et al. respectivamente. Asimismo, en el modelo de Candido y Morris aparece identificado un gap 9 con idéntica definición. El gap 14 de dicho modelo se asocia al anterior en cuanto hace referencia a la necesidad de disponer de estándares y sistemas de medición del servicio efectivo.
- El gap 4 de Parasuraman et al. coincide con el gap 10 de Candido y Morris, si bien estos últimos identifican un gap adicional (gap 7) que considera no sólo la relación con los clientes sino también con el conjunto de integrantes de la cadena de valor de la industria. Tanto Grönroos como Brogowicz et al. no identifican un gap de comunicación en sentido estricto pero sí tienen en cuenta tres elementos básicos que influyen en el proceso de creación de expectativas en los clientes: influencias del entorno, actividades tradicionales de marketing (incluyendo la comunicación) y la imagen corporativa.
- Finalmente, el gap 1 de Parasuraman et al. aparece desagregado en los gaps 1, 11 y 12 de Candido y Morris al diferenciar estos últimos, siguiendo a Brown y Swartz (1989), entre las percepciones de los directivos y las del personal de contacto con el cliente. Un análisis más profundo del gap 1 revela que las percepciones de la empresa sobre las expectativas de sus clientes son el elemento básico sobre el que la empresa construye su estrategia de calidad. Por ello, este gap 1 de Parasuraman et al. puede relacionarse con el gap 2 de Candido y Morris sobre estrategia de calidad de servicio. Por otro lado, en el modelo de Brogowicz et al. subyace este

mismo énfasis en los aspectos estratégicos de la calidad de servicio, en la medida en que destaca la necesidad del proceso de planificación, implementación y control estratégico como vía para minimizar el gap global.

A partir del análisis anterior, y relacionando el mismo con las fases o etapas en que se divide el proceso de dirección estratégica en su concepción o enfoque más convencional: análisis, formulación, e implantación y control (Cuervo, 1995) puede establecerse la existencia de 5 gaps básicos definidos como sigue:

- **GAP ESTRATÉGICO.** La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico - interno y externo- de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, nuestras hipótesis en relación con este primer gap señalan que el mismo recoge, por un lado, las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuál es su *campo o vector de actividad* (Ansoff, 1965), es decir los sectores y mercados donde quiere estar, y los resultados del diagnóstico estratégico, en términos tanto de la estructura del sector (Porter, 1980) y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes y que se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos, como de la cantidad y tipo de recursos y capacidades (Andrews, 1971; Rumelt, 1984, Wenerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) o competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990) disponibles en la organización y que condicionan la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas. Por otro lado, podemos identificar una segunda inconsistencia o desajuste que puede llegar a producirse entre la consideración formal de la calidad como un componente clave de la misión organizativa y el grado de compromiso real de la dirección con la misma.
- **GAP DE DISEÑO.** Continuando con las etapas del proceso estratégico, en una segunda fase es necesario diseñar el servicio a ofrecer por parte de la empresa, dentro del campo de actividad elegido y de acuerdo con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. Por lo tanto, si el gap estratégico se vincula estrechamente a la definición de la estrategia a nivel corporativo, este segundo gap se relaciona más directamente con los dos niveles restantes, competitivo o de negocio y funcional o de las distintas áreas que integran la empresa. En consecuencia nuestra hipótesis en relación con este gap indica que el mismo surge, en el nivel competitivo, por la inconsistencia entre la estrategia competitiva (Porter, 1980) elegida y la dotación de recursos y capacidades tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984), de la empresa, que son la fuente de su ventaja competitiva y base del proceso estratégico (Porter, 1985; 1991). Por otro lado, y en el tercer nivel de la estrategia, la discrepancia surge cuando la empresa no es capaz de traducir, en su proceso de formulación estratégica, los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio. Dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.
- **GAP DE EJECUCIÓN.** La implementación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que definimos este gap como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar dicho gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por la existencia de diferentes competencias distintivas (Andrews, 1971) o básicas (Prahalad y Hamel, 1990) en las mismas, es decir distintas capacidades organizativas, así como habilidades de uso y desarrollo de sus recursos de todo tipo. En este sentido, nuestras hipótesis en relación con este gap sugieren que el mismo se ve influido por dos factores diferentes: por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, motivación, comportamiento, del personal de la empresa, muy especialmente de aquel que está en contacto directo con el cliente; por otra parte, la existencia de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones, con una orientación preventiva y de mejora continua, los cuales resultan imprescindibles para poder conocer el servicio efectivamente prestado.
- **GAP DE RELACIONES EXTERNAS.** Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa en relación con la calidad que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.
- **GAP GLOBAL.** Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección realice una adecuada planificación y control estratégicos de la calidad que permitan minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el global.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha presentado un modelo de calidad de servicio en el que hacemos especial hincapié en los aspectos de gestión y organización interna como condicionantes básicos de la calidad de servicio ofrecida por una organización. Al igual que sucede con cualquier nuevo modelo, requiere de discusión entre la comunidad científica y posterior contrastación empírica que, sin duda, contribuirán a refinarlo y mejorar su capacidad explicativa de la realidad que pretende abordar: las causas que determinan los diferentes niveles de calidad de servicio ofrecidos por las organizaciones.

El modelo identifica cuatro inconsistencias o gaps que pueden producirse en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica de la calidad -que hemos denominado gap estratégico, de diseño, gap de ejecución y gap de relaciones externas- y cuya adecuada gestión permite minimizar el gap global, o discrepancia entre expectativas y percepciones de los clientes acerca de la calidad de servicio. La determinación de la importancia relativa de cada uno de estos cuatro gaps, así como la identificación de la totalidad de los factores que pueden influir sobre ellos, constituyen aspectos a abordar en futuras investigaciones, al igual que la definición de las variables más adecuadas para operativizar el modelo.

Finalmente, a la hora de proceder a la contrastación empírica del modelo, parece conveniente tener en cuenta no sólo la opinión de los clientes actuales de la empresa, sino también -lo que ha sido mucho menos estudiado- las opiniones y comportamientos de otros grupos, tales como clientes potenciales, o antiguos clientes perdidos por la empresa, dado que esta información puede ser relevante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, B. y Colebourne, P. (1989): "The role of financial management in service organizations", en Jones, P. (ed). *Management in Service Industries*. London: Pitman Publishing.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. y Schroeder, R.C. (1994): "A theory of quality management", *Academy of Management Review*, vol. 19 (3), pp. 472-509.
- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Irwin: Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Baker, J. (1986): "The role of the environment in marketing services: the consumer perspective", en Czepiel, J. A. et Al. (Eds). *The services challenge: integrating for competitive advantage*. Chicago: American Marketing Association.
- Barney, J. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Beddowes, P., Gulliford, S. Knight, M. y Saunders, I. (1987): *Service success! Who is getting there*. Operations Management Association, University of Nottingham.
- Benson, P. G., Saraph, J. V. y Schroeder, R. G. (1991): "The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation", *Management Science*, vol. 37, (9), pp. 1107-1124.
- Bitner, M. J. (1990): "Evaluating service encounters: the effects of physical surrounding and employee responses", *Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pp. 69-81.
- Bitner, M. J. (1992): "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 57-71.
- Bojanovic, D. C. y Rosen, L.D. (1993): "Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, vol. 18.
- Brady, M. K y Cronin, J. (2001): "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 34-49.
- Brady, M. K., Cronin, J. y Brand, R.R. (2002): "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension", *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 17-31.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M. y Li rh, D.M. (1990): "A synthesised service quality model with managerial implications", *International Journal of Service Industry Management*, 1, pp. 27-45.
- Brown, S. W. y Swartz, T. A. (1989): "A gap analysis of professional service quality", *Journal of Marketing*, vol. 53 (2), pp. 92-98.
- Buttle, F. A. (1996): "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing*, vol. 30 (1), pp. 8-32.
- Candido, C. J.F. y Morris, D. S. (2000): "Charting service quality gaps", *Total Quality Management*, vol. 11, (4/5&6), pp. 463-472.
- Candido, C. J.F. y Morris, D. S. (2001): "The implications of service quality gaps for strategy implementation", *Total Quality Management*, vol. 12, (7&8), pp. 825-833.
- Chenet, P., Tynan, C. y Money, A. (1999): "Service performance gap: re-evaluation and redevelopment", *Journal of Business Research*, 46, pp. 133-147.
- Cronin, J.J. y Taylor, S. A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.
- Cronin, J.J. y Taylor, S. A. (1994): "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 125-131.
- Cuervo, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa", en *Dirección de empresas de los noventa, homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Editorial Civitas.
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is Free*, New York: McGraw-Hill.
- Dabholkar, P. C., Shepherd, D. Y Thorpe, D. I. (2000): "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", *Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 139-173.
- Deming, E. W. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering.
- Fick, G. R. y Ritchie, J.R.B. (1991): "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, fall.
- Frost, F. A. y Kumar, M. (2000): "INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization", *Journal of Services Marketing*, 14 (5), pp. 358-377.
- Garvin, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, 65, pp. 101-109
- Ghobadian, A., Speller, S. y Jones, M. (1994): "Service quality concepts and models", *International Journal of Quality&Reliability Management*, vol. 11 (9), pp. 43-66.
- Grant, R. M., Shani, R. y Krishnan, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, vol. 34 (4), pp. 25-35.
- Grönroos, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

- Grönroos, C. (1984): "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18 (4), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1988): "New competition of the service economy", *International Journal of Operations Product Management*, 8, pp. 9-19.
- Grönroos, C. y Gummesson, E. (1987): "Quality of products and services- a tentative synthesis between two models", Paper presented at the *American Marketing Association's Sixth Annual Services Marketing Conference*.
- Gummesson, E. (1978): "Toward a Theory of Professional Services Marketing", *Industrial Marketing Management*, vol. 7 (2), pp. 89-95.
- Haywood-Farmer, J. (1988): "A conceptual model of service quality", *International Journal of Operations and Production Management*, 8, pp. 19-29.
- Heung, V.C.S., Wong, M.Y. y Qu, H. (2000): "Airport-restaurant service quality in Hong Kong: An application of SERVQUAL", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 41, june.
- Johnston, R. (1988): "A framework for developing a quality strategy in a customer processing operation", *International Journal of Quality Healthcare*, vol. 1 (2).
- Lethinen, U. Y Lethinen, J. (1991): "Two approaches to service quality dimensions", *The Service Industries Journal*, 11(3).
- Lewis, R. C. (1987): "The measurement of gaps in the quality of hotel services", *Journal of Hospitality Management*, vol. 6 (2), pp. 83-88.
- Llórens, F.J. (1996): "Procesos, contenido y efectividad de la calidad total: Una aproximación desde la dirección de empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 163-180.
- Moore, C. D. (1987): "Outclass the Competition with Service Distinction", *Mortgage Banking*, vol. 47 (11).
- Nash, C. (1988): A question of service: action pack. *Business Management Programme, Hotel and Catering Industry Training Board, National Consumer Council*, London.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. y Zeithaml, V. A. (1991): "Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model", *Human Resource Management*, vol. 30 (3), pp. 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64 (1), pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1991): "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, 67 (4), pp. 420-450.
- Patton, M., Stevens, P. y Knutson, B.J. (1994): "Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: a Pilot Study", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2 (2).
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstone of competitive advantage: a resource based view", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Porter, M. E. (1980) : *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) : *Competitive advantage*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
- Powell, T. C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp.15-37.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.
- Pruett, M. y Thomas, H. (1996): "Thinking about quality and its links with strategic management", *European Management Journal*, vol. 14 (1), pp. 37-46.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, R. B. (Ed.): *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Rust, R. T. y Oliver, R. L. (1994): "Service quality: insights and managerial implications from the frontier", en Rust, R. T. y Oliver, R. L. (Eds): *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991): "Analyzing Service in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model", *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 352-373.
- Smith, A. M. (1999): "Some problems when adopting Churchill's Paradigm for the development of service quality measures", *Journal of Business Research*, 46 (2), pp. 109-120.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E. y Henderson, P. W. (1996): "Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors?", *Journal of Marketing*, 60, pp. 67-80.
- Teas, R. K. (1993): "Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 18-34.
- Teas, R. K. (1994): "Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 132-139.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wruck, K. H. y Jensen, M. C. (1994): "Science, Specific Knowledge and Total Quality Management", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 18 (3), pp. 247-287.
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1988): "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 35-48.
- Zemke, R. y Schaaf, D. (1989): *The Service Edge-101 Companies that Profit from Customer Care*, New York: NAL Books.